

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vliv motivačních prvků na chování zaměstnanců
The Influence of Motivational Factors to the Behavior of Employees

Student:

Bc. Ludmila Škrobánková

Vedoucí diplomové práce:

doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ludmila Škrobánková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Vliv motivačních prvků na chování zaměstnanců**
The Influence of Motivational Factors on the Behavior of Employees

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teorie popisující vliv motivačních prvků na chování zaměstnanců
 3. Popis zkoumané společnosti
 4. Doporučení vedoucí ke zlepšení vztahů ve společnosti
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BECKFORD, John. *Quality: a critical introduction*. 3rd ed. New York, NY: Routledge, 2010. 328 s. ISBN 02-038-8571-6.
FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: Meritum, 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením doc. Dr. Ing. Pavla Blecharze. Tímto bych mu chtěla velmi poděkovat za vstřícný a lidský přístup, doporučení a cenné rady.

Datum odevzdání diplomové práce: 26. 4. 2013


podpis

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA K PROBLEMATICE LOAJALITY ZAMĚŠTNANCŮ	6
2.1	KVALITA	6
2.1.1	<i>Přístup Total Quality Management.....</i>	<i>7</i>
2.2	LOAJALITA.....	12
2.2.1	<i>Loajalita a její význam v minulosti a dnes.....</i>	<i>12</i>
2.2.2	<i>Problematika loajality v pracovním prostředí</i>	<i>13</i>
2.2.3	<i>Zdroje nepoctivosti zaměstnanců.....</i>	<i>14</i>
2.2.4	<i>Rozpoznání nepoctivých zaměstnanců a manažerů.....</i>	<i>16</i>
2.3	OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ LOAJALITY: MOTIVACE X STIMULACE	16
2.3.1	<i>Motivace a stimulace.....</i>	<i>17</i>
2.3.2	<i>Teorie motivování.....</i>	<i>18</i>
2.3.3	<i>Jednotlivé kroky motivace a stimulace</i>	<i>22</i>
2.4	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	27
2.5	ODMĚŇOVÁNÍ JAKO MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ FAKTOR	30
2.5.1	<i>Faktory odměňování.....</i>	<i>31</i>
2.5.2	<i>Mzda v ČR</i>	<i>31</i>
2.5.3	<i>Zaměstnanecké výhody</i>	<i>31</i>
2.6	INTERKULTURNÍ PROSTŘEDÍ	32
2.7	METODY VÝZKUMU	33
2.7.1	<i>Mystery Shopping.....</i>	<i>33</i>
2.7.2	<i>Rozhovor.....</i>	<i>34</i>
2.7.3	<i>Sekundární analýza dat</i>	<i>34</i>
2.7.4	<i>Paretova analýza</i>	<i>35</i>
3	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	38
3.1	POPIS SPOLEČNOSTI	39
3.2	SBĚR DAT A ANALÝZY.....	41
3.2.1	<i>Motivační program podniku.....</i>	<i>42</i>
3.2.2	<i>Sekundární analýza</i>	<i>51</i>
4	NAVRŽENÍ MOTIVAČNÍCH PRVKŮ	62
5	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
	SEZNAM ZKRATEK	75

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

1 Úvod

V dnešním turbulentním světě plném inovací, legislativy a informovanosti se stává člověk apatický téměř vůči všem běžným věcem, které se dějí kolem něho samotného. Dalo by se říci, že jeho pozornost naruší už jen opravdu mimořádné události v kladném či záporném významu. Tímto se smazávají jisté morální hranice, mezi něž řadíme i loajálnost.

Je zřejmé, že pokud by se jednotlivé firmy pohybovaly v prostředí, kde jsou všechna pravidla daná od začátku až do konce, časem by na tomto trhu nebyly rozdíly. V každé společnosti se však najde lidský prvek, který je vždy jedinečný. Jeho chování nelze stoprocentně předvídat. Tímto vznikají nuance, které v konečné fázi mohou rozhodovat o průběhu celého procesu.

Právě z tohoto důvodu bylo zvoleno téma diplomové práce, kdy o výsledku celého procesu rozhodují maličkosti způsobené lidským prvkem. Tématem diplomové práce je tedy Vliv motivačních prvků na chování zaměstnanců.

V diplomové práci bude řešena problematika loajality pomocí motivačních prvků s ohledem na vliv interkulturního prostředí České a Korejské republiky.

Základem práce bude studium teorie z oblasti lidských zdrojů dle literární rešerše, tak aby byla vytvořena plnohodnotná obsahová analýza. Teoretická část bude popisovat oblast Total Quality Management, loajality, motivace, stimulace, řízení lidských zdrojů, odměňování a metodiku spojenou s těmito oblastmi.

Následně budou vybrány metody, dle kterých bude zhodnocen současný stav společnosti. Takto se zjistí jednotlivé nuance mezi teorií, která by měla udávat optimální stav společnosti a praxí, která popisuje skutečnou realitu. Pro zjištění rozdíly budou navrženy změny a doporučení na základě teoretických znalostí a možností společnosti s ohledem na interkulturní prostředí.

Cílem práce bude nalézt možnosti, jak změnit části či úplné celky motivačních prvků tak, aby společnost fungovala lépe na základě zvýšené motivace a následně loajality zaměstnanců.

Cíle bude dosaženo prostřednictvím zhodnocení současného stavu motivačního programu ve společnosti, kde budou pro sběr dat použity různé postupy - dotazník odcházejících zaměstnanců, upravená metoda Mystery Shopping, a také rozhovor s vedoucím oddělení Lidských zdrojů.

2 Teoretická východiska k problematice loajality zaměstnanců

Obsahem kapitoly bude vysvětlení pojmů vztahující se k Total Quality Management (dále jen TQM), loajalitě, motivaci a stimulaci, neboť tyto pojmy spolu úzce souvisí. Představeny budou i motivační teorie významných autorů jako je Victor Vroom, Abraham Maslow, Frederick Herzberg a další.

2.1 Kvalita

Postavení jednotlivých podniků na trhu je ovlivněno mnoha prvky. V dnešní době se lidé neorientují pouze podle ceny, ale i dle jiných faktorů. To, jak bude společnost vnímat jednotlivé služby a zboží, záleží na úrovni neboli kvalitě všech faktorů.

Kvalita je vyjádřena normou ČSN EN ISO 9000 Systém managementu kvality. Zde je kvalita vyjádřena jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“.

Ve spojitosti s požadavky je uvažováno o podmínkách daných legislativou, specifikacích určenými zákazníky, ale také i o nevyslovených přáních zákazníků. Zákazník však není jedinou osobou, která určuje kvalitu. Na výsledku se podílí i další zainteresované strany, mezi které patří zákazníci, zaměstnanci, vlastníci, partneři, profesní svazky, věřitelé a společnost. Kvalita je spojovaná s výrobky i službami.

Ač je kvalita přesně vymezená normou, je její chápání relativní. Jednotlivé zainteresované strany vnímají výši kvality odlišně. Vnímání kvality se může měnit i s postupem času. Tento stav je zapříčiněn změnou potřeb, vlivem vědeckotechnického pokroku a také vlivem změn společensky uznávaných hodnot. Kvalita musí být zajištěná po celou dobu užívání výrobku, tedy po celou dobu životního cyklu výrobku, včetně likvidace.

V současné době jsou definovány dva hlavní přístupy, které se liší šíří záběru, stupněm začlenění do systému řízení podniku a hlavně mírou začlenění zaměstnanců o zabezpečení požadované kvality. (10)

Srovnání přístupu mezinárodních systémových norem, QMS (Quality Management Systems) a TQM (Total Quality Management)

Přístup mezinárodních systémových norem ISO řady 9000 vznikl v americkém a evropském prostředí. Veškerá pravidla chování jsou aktivována na základě donucení, nevychází tedy z vnitřních potřeb zaměstnanců. Systém managementu kvality je chápán jako nutné minimum, které musí být splněno. (10)

Přístup TQM vznikl v Japonsku a postupem času se rozšířil do celého světa. Pro pracovníky je samozřejmostí plnění norem a standardů. Sami jsou vnitřně motivovaní a ztotožnění s cíli organizace. Prosperitu podniku berou jako svůj vnitřní zájem, ke kterému nejsou nuceni žádnými vnějšími vlivy. Zaměstnanci jsou zainteresovaní a sami se snaží, aby se jejich přístup a výsledky zlepšovaly. (10)

Total Quality Management je tvořen dvěma oblastmi a to metodami a postupy a chováním a postoji. Metody a postupy jsou již ve světové literatuře značně zpracované. Chování a postoje jsou známé, ale zatím nám chybí metody, které by úspěšně podporovaly procesy změn chování zaměstnanců společnosti. (5)

2.1.1 Přístup Total Quality Management

Přístup TQM (Total Quality Management) chápe kvalitu jako celopodnikovou záležitost, která se snaží zvyšovat kvalitu všech článků, které jsou zapojené v řetězci. Kvalita je základem práce a základem přežití společnosti. Normy, postupy a standardy jsou brány jako samozřejmost a základ, od kterého má zlepšování kvality vycházet. (5)

• Prvky podnikové kultury vyjadřující TQM

- Rozhodování na všech úrovních podniku je ovlivněno kvalitou.
- Každý pracovník vykonává svou činnost s maximálním nasazením a navazující proces chápe jako svého interního zákazníka.
- Snaha o minimalizaci neshod, kvality musí být dosaženo vždy a napoprvé.
- V organizaci se nezakrývají problémy a negativní jevy.
- Kvalita je neustále měřena a vyhodnocována.
- Vedení podniku klade důraz na zaměstnance a je si vědomo jejich potenciálu.
- Slova a činy jsou v souladu. (10)

• Základní pilíře TQM

1. leadership,
2. orientace na zákazníka,
3. participace všech,
4. řízení založené na faktech,
5. nepřetržité zlepšování. (10)

- **Nástroje TQM**

Mezi základní nástroje TQM patří procesní specializace, decentralizace rozhodování, delegace pravomoci zaměstnancům, styl řízení, motivace, výcvik, nepřetržité zlepšování týmovou formou a kvalita u zdroje.

Níže jsou popsány jednotlivé nástroje. Nejvíce pozornosti je věnováno oblasti motivace, která zvyšuje loajalitu a tématům úzce souvisejícím s diplomovou prací. (10)

- **Procesní specializace**

V TQM (Total Quality Management) se ustupuje od funkční specializace. Při funkční specializaci se jednotlivé útvary uzavírají do sebe, a i když optimalizují svou činnost, děje se tak bez přidaného efektu, jelikož celkově organizace zaostává. Celý proces je statický a neodpovídá aktuálním potřebám společnosti. Při řízení zakázek převažuje princip tlaku (push). Zaměstnanci nejsou motivováni zlepšovat svou práci, neboť netuší, jak jejich výkon celkově ovlivňuje proces a samotný výsledek. Celý řetězec činností se tak stává zdlouhavý, nepřehledný a hlavně neefektivní.

Naopak procesní nebo předmětná specializace se výše zmíněným problémům vyhýbá. Základem je přizpůsobení pracovišť jednotlivým zakázkám. Pro tento účel jsou vytvořeny úseky, které zodpovídají za průběh zakázky od jejího začátku až po konečnou fázi včetně kontroly. Práce jednotlivých zaměstnanců je vysoce specializovaná. I přesto jsou jednotliví zaměstnanci zastupitelní, jelikož dochází k neustálému rozvoji jednotlivých zaměstnanců díky rotaci práce. (10)

- **Decentralizace rozhodování, delegace pravomoci zaměstnancům**

Ve spojitosti s TQM se přechází od vysokých a strmých struktur k strukturám plošším, kde je menší počet řídicích stupňů a které fungují rychleji a účinněji. Problémy se řeší v místě jejich vzniku. S tímto krokem souvisí i snížení nákladů na řízení a správu projektů. Preferují se maticové nebo projektové typy organizačních struktur, které jsou pro danou problematiku maximálně účinné. Hlavní myšlenkou procesních řetězců je princip tahu (pull). Díky tomu dochází k zploštění organizační struktury a tedy i decentralizaci. Vysoká koordinace činností se soustředí na kvalitu, dodací lhůty a náklady. Důraz je kladen na pracovníky na všech úrovních procesu. Každý by měl mít možnost pozitivně ovlivnit průběh procesu. Tímto krokem se TQM velmi liší od funkčně orientovaných systémů, kde se zákazník komunikuje jen vedení a na nižší pozice v hierarchii se nahlíží jen jako na pomocnou sílu, která nemá možnost zasáhnout do procesu.

Moderní přístup TQM celou pyramidu hierarchie společnosti otáčí ve prospěch nejnižších zaměstnanců a ti díky důvěře vedení mohou se zákazníky komunikovat velmi rychle, sebejistě a individuálně dle potřeb klienta. Management slouží zaměstnancům, kteří slouží jak interním, tak externím zákazníkům. Díky tomuto přístupu vzniká nová funkce a to Garant procesu, tedy Vlastník procesu. Tato osoba za proces zodpovídá. Míra jeho odpovědnosti závisí na velikosti procesu. Garant zodpovídá za tyto hlavní oblasti: odpovědnost za proces, definice a dokumentace procesu, měření průběhu a výsledků procesu, udržování procesu pod kontrolou a zlepšování procesu. Aby tyto dílčí úkoly mohl plnit, je nutné, aby komunikoval s pracovníky, kteří proces tvoří, komunikoval s nadřízenými, zabýval se vztahy se zákazníky a dodavateli (interními i externími) a v případě nutnosti uvedl změny procesu. (10)

- **Styl řízení, výcvik a vzdělávání zaměstnanců**

Vedoucí pracovníci si musí vybudovat prostředí důvěry (před kontrolou) a spolupráce, tak aby byl co nejvíce využit potenciál jednotlivých pracovníků. Moderní manažeři mají funkci lídra, který zaměstnance motivuje, poskytuje jim odbornou pomoc a zpětnou vazbu a zaměstnance usměrňuje/ navádí při jejich činnosti. Jednotliví nadřízení si musí být vědomi, že jejich slova jsou neustále srovnávána s jejich činy a že musí být příkladem pro své okolí. Vedoucí jsou zodpovědní za kvalitu na svém úseku. Management musí poskytnout dostatečné prostředky pro TQM (Total Quality Management). Při každém hodnocení rozpočtu by měly být výsledky TQM pevnou součástí debaty. Vedení podniku by mělo ocenit pokroky v oblasti TQM osobními pochvalami, konzultací s jednotlivými týmy, zveřejněním pro ostatní zaměstnance, popřípadě osobním předáním cen TQM. Vývoj TQM ve firmě by měl být zveřejněn v interních i externích publikacích (firemní časopis, noviny). Vedoucí pracovníci musí na své zaměstnance nahlížet jako na součást celku a ne jako na nákladovou položku. Zlepšovací aktivity jsou vítány, stejně jako neustálá komunikace. Jedině takto lze dosáhnout toho, aby byl Total Quality Management součástí každého pracovního dne. Jednotlivé kroky TQM se zavádí pomocí školení a osobního příkladu. Zaměstnanci nesmí brát výtky nadřízených jako kritiku, ale jako podnět pro zlepšení jejich práce. Významným zásahem do řídicích struktur je fakt, že odborné a rozhodující pravomoci spadají pod jednu osobu.

Leadership hledá inovace a brání se statickému stavu organizace. Problémy, které mohou vznikat, jsou řešeny komplexně. Leader rozvíjí kvalitativní profily jednotlivých zaměstnanců. Snaží se tedy, aby byl zaměstnanec schopen pro danou činnost, vytváří mu

podmínky pro plnění úkolů a současně, aby byl zcela oddán věci. Tento stav podporuje uznáním a odměnami, prostředím, zkušenostmi a dovednostmi, časem potřebným k provedení úkolu a hlavně ztotožněním zaměstnanců s cílem. Pokud tato zpětná vazba v podniku chybí, je to pro zaměstnance horší, než případný trest a přitom pochvala je velmi levný a účinný motivační faktor.

Vzdělávání zaměstnanců by mělo být kontinuální a mělo by se soustředit hlavně na činnosti, které pracovníci vykonávají. Nejúčinnější formou vzdělávání pracovníků je průřezové vzdělávání, kdy jsou vybráni lidé se skrytým talentem. Ti jsou následně vycvičeni k řešení problémů v souladu s TQM. Tento způsob je nejúčinnější formou, jak rychle a efektivně školit zaměstnance napříč celým podnikem. Při školení shora nebo naopak zdola struktury podniku je postup příliš zdoluhavý a dochází k nezájmu okolí.

- **Týmová práce**

Významným pomocníkem pro zvládnutí výše zmíněných postupů je týmová práce, která by měla přinést synergický efekt. Práce v týmu se usměrňuje dle všeobecně platných postupů pro tvorbu týmu. Vedení společnosti si musí dát pozor, aby jeden zaměstnanec nepůsobil ve více než 2 zlepšovatelských týmech. Spolupráce s více jak dvěma zlepšovatelskými týmy je z dlouhodobého hlediska neudržitelná. Členy zlepšovatelského týmu tvoří většinou vedoucí pracovníci z různých oddělení společnosti. Úkol, na kterém tým pracuje, je předem zadán. Po dokončení projektu se tým rozpouští. Jednotlivé zlepšovací návrhy nejsou oceněny finančním, nýbrž veřejným oceněním.

- **Hodnocení**

V TQM je dobře odvedená práce samozřejmostí. Vysoká kvalita je standart. Dobře vykonané práci přísluší i garantovaný plat či mzda. Za chyby při práci jsou strhávány poměrné části mzdy. Naopak za dobré výsledky pracovníci nedostávají finanční bonusy, ale převažují odměny jako je oficiální udělení pochvaly, povýšení, firemní výlety, dotování večírků a teambuildingové akce pro nejlepší zaměstnance.

- **Kroužky jakosti**

Kaizen je metodou, která se uplatňuje v TQM. Jedná se o nepřetržité zlepšování krok za krokem. Kaizen je naplňován i kroužky jakosti. Kroužek jakosti představuje okruh 5 až 8 pracovníků, kteří mají podobnou pracovní náplň, pravidelně se scházejí co 2 až 4 týdny, debatují a řeší problémy, které se týkají práce. Členové většinou patří do nižších

hierarchických skupin dané společnosti a zároveň do totožné pracovní oblasti. Téma, na kterém kroužek jakosti spolupracuje, si volí členové sami. Zpravidla by se měli vyhýbat personální oblasti. Kroužky jakosti jsou vedením společnosti podporovány a motivovány pomocí poskytnutí materiálu pro experimentální potřeby, uvolnění členů kroužků v pracovní době, účast na konferencích, školení, exkurzích v jiných závodech a také soutěžemi a hodnocením mezi jednotlivými kroužky. Kroužky jakosti by měly být nadřazeným podporovány, protože se jedná o zlepšení na „jeho úseku“ a tedy zvyšují jeho vážnost u Top Managementu. (5)

Pro přehlednost níže uvádím tabulku 2.1. *Rozdíly mezi kroužkem jakosti a zlepšovateľskou skupinou TQM.*

Tabulka 2.1. Rozdíly mezi kroužkem jakosti a zlepšovateľskou skupinou TQM

	Kroužek jakosti	Zlepšovateľská skupina TQM
Cíle	Zvýšení motivace, řešení problémů na pracovišti	Mentalita zlepšovateľství, řešení problémů podniku
Účast	Dobrovolná	Sestavena pro účel daného problému
Volba tématu	Dobrovolná	Je dána
Složení	V rámci oddělení	Interdisciplinární
Hierarchická úroveň	Nižší úroveň	Především úroveň vedení
trvání	Pokud jsou vhodná témata	Po vyřešení problému jsou rozpuštěny

Zdroj: (5)

TQM (Total Quality Management) dbá na prevenci. Kvalita se vyžaduje napoprvé a pokaždé. Všechny činnosti obsahují velké množství kontrolních bodů, aby byly případné neshody podchyceny hned na začátku. V případě objevení neshod a pochybení na kvalitě mají pracovníci povinnost ihned řešit situaci a zastavit výrobu. Sami si musí po sobě kontrolovat svou práci. Jsou využívány preventivní metody, jako jsou QFD (Quality Function Deployment, Dům kvality), FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, Analýza možného výskytu a vlivu vad), DOE (Design of Experiments, Provádění experimentů), Poka-Yoke. Kvalita je podpořena i výstražnými systémy, kterým se říká Andon.

TQM začíná být účinný až ve chvíli, kdy je všemi články podniku akceptován jako součást denní práce. (2, 5, 10)

- **Motivace**

Motivace je tedy dle TQM „pozitivní postoj zaměstnanců ke své práci a k podniku, který nelze nařídít.“ Tento postoj je dlouhodobě tvořen různými vlivy, které na každého člena společnosti působí odlišně. I proto je obtížné řídit motivační proces. Úroveň motivace je možné odvodit z chování zaměstnanců, ale nedá se měřit. Motivace je z pohledu TQM

členěná na vnější a vnitřní motivaci. Mezi vnější motivační faktory patří plat/ mzda, prémie, tantiémy, pobídková složka mzdy, místo v hierarchii, titul/ označení funkce, plná moc v jednání, odpovědnost za financování, služební vozidlo, velikost a vybavení kanceláře, rezervované místo na parkovišti, propustky, pracovní oblečení/ uniformy, zvláštní místo v závodní jídelně, ocenění a osobní výhody. Vnitřní motivační faktory tvoří srozumitelné podnikové zásady, jasné organizační struktury, společně stanovené cíle, ocenění vynaloženého úsilí, zapojení do rozhodování, společné hledání příčin chyb, aktivní podpora při zlepšovatelských snahách, podpora kariéry zaměstnanců, správný výběr při naplňování kapacit a aktivní podpora při hledání nového pracovního místa, pravidelné informování o dosažených výsledcích, situaci podniku, plánovaných změnách, objasnění souvislostí, významu práce, motivace osobním příkladem, čestnost ve slově i činu, nepřetržité zdokonalování vlastní práce, dodržování vlastních požadavků, žádné neověřené poznatky, práce v týmu se svými spolupracovníky. Při vnitřní motivaci zaměstnanec dělá danou práci, protože jej baví a zná její význam a dopad v celé společnosti. Tato vnitřní motivace vede ke zvýšené loajalitě, která je silně zakořeněná v kultuře společnosti. (5)

2.2 Loajalita

Loajalita (z franc. loyauté a z lat. legalitas, zákonnost) znamená věrnost, praktickou ochotu jednotlivce či skupiny osob dodržovat závazky vůči osobě nadřizené, vůči organizaci, instituci nebo i přesvědčení. (18)

2.2.1 Loajalita a její význam v minulosti a dnes

Původně tento pojem znamenal věrné a spolehlivé plnění lenních povinností. Americký filosof Josiah Royce považoval loajalitu za ctnost a popisoval ji jako dobrovolné sebeomezování.

V pozdějších studiích je možné se setkat s dvojím pohledem na loajalitu. Loajální je člověk, který podporuje instituci nebo člověka i v období, kdy z dané činnosti nebude mít žádný profit. Činí tak jen ze svého vnitřního přesvědčení. Na takového člověka je možné se spolehnout. Zápornou stránkou je moment, kdy se instituce nebo člověk začne dopouštět chyb a osoba, která byla dříve loajální, neupozorní na nepravosti, nýbrž jen slepě následuje.

Je možné se setkat s pojmem loajální opozice (společenství, které se chová loajálně, ale neztrácí svůj názor na věc). Loajálnímu člověku se lehce může stát, že se jeho loajalita dostane do konfliktu s jeho vlastními hodnotami nebo s jinou loajalitou: loajalita k rodině s

loajalitou vůči přátelům, vůči firmě, vůči státu a podobně. Často se hovoří o loajalitě vůči firmě, zákazníků k určité značce nebo o loajalitě zaměstnanců ke společnosti. (18)

Díky počesťování je možné se setkat s pojmy, jako je oddanost a angažovanost. Jejich přesná definice je uvedena na základě odborné literatury (1, s. 233) v následujícím odstavci.

Dle Portera (1974) se oddanost vztahuje k náklonnosti a loajalitě. Je to míra ztotožnění se jedince s organizací a zapojení se do ní.

Tato míra obsahuje 3 faktory:

1. silnou touhu zůstat členem organizace,
2. silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování,
3. připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace. (1)

Angažovanost je dvoustranný kladný vztah pracovníka k organizaci a naopak. Obě strany si uvědomují své potřeby i potřeby druhé strany a možností, jak jedna druhou bude podporovat, aby společně tyto potřeby naplnili. Angažovaní pracovníci a angažované organizace udělají pro druhou stranu něco navíc, protože tyto vstřícné kroky shledávají jako oboustranně prospěšnou činnost. (1)

V dnešní moderní době, kdy společnost směřuje k demokracii, je možné za loajalitu v souhrnu považovat oboustranně kladný vztah mezi jedincem a společností. Jednotlivé strany tak činí, protože věří, že tyto vstřícné kroky se jim v průběhu času vrátí. Loajalita by měla mít i své hranice. Slepé následování a podporování nemorálních či protiprávních aktů již s pojmem loajalita nemá vůbec nic společného.

2.2.2 Problematika loajality v pracovním prostředí

Jak bylo zmíněno výše, pojem loajalita je možné vztáhnout k různým životním situacím. V této diplomové práci bude hlavním tématem loajalita zaměstnanců. Pod tímto slovním spojením by si měl čtenář představit základní povinnost zaměstnance nejednat v rozporu se zájmy zaměstnavatele. (11, s. 188)

Zaměstnanecká loajalita souvisí s pracovními a motivačními podmínkami. Pojem zaměstnanecká loajalita se změnil: nejde už příliš o „japonské chápání“ loajality ve smyslu věrnosti zaměstnanců zůstat ve společnosti od nástupu až do důchodu. Jedná se o vytvoření dlouhodobějšího a pozitivního vztahu k zaměstnavateli. (11, s. 754)

Loajalita se může vyjádřit i frekvencemi ve střídání pracovního místa. Vysoká fluktuace nepříznivě ovlivňuje i zákaznickou loajalitu a navíc mnohonásobně zvyšuje náklady firmy. Mzda je hlavním stimulem, ale velkou váhu má i fyzické a psychické prostředí společnosti.

Následující informace jsou čerpány především z internetových zdrojů. (19)

Po roce 1989 počet přestupků uvnitř firem a organizací začal stoupat. Zaměstnanci objevují nové možnosti, jak poškozovat firmy ve kterých pracují. Dle pojišťoven, je téměř 50% škod způsobeno vlastními zaměstnanci. 37 % škod je možno připsat manažerským pozicím. Odhaduje se, že 22 % inventurních rozdílů je zaviněno zaměstnanci. Je dokázáno, že v textilním odvětví je až 60 % inventurních rozdílů učiněno krádežemi pracovníků.

V dnešní době, kdy hlavním přínosem pro firmu je jedinečnost jejich zaměstnanců, se stává neloajální pracovník velkým rizikem. Důsledky jeho činů dosahují mnohem větších rozměrů než prvotní majetková újma. Tato hrozba se odehrává na všech pozicích hierarchie firmy. Čím vyšší pozice, tím vznikají vyšší škody.

2.2.3 Zdroje nepoctivosti zaměstnanců

Poškozování společnosti se může vyskytovat v různých podobách neloajálnosti (donášení konkurenci, preferování osobních zájmů, úmyslné vynášení firemního know-how). Mírné přestupky mohou přerůst až v kriminální jednání (podvod, korupce, zmanipulování veřejné soutěže a další).

Tři hlavní skupiny příčin interní firemní kriminality:

- Situační: rozpad společenských hodnot, nepříznivé právní klima, zadlužení zaměstnanců, nezaměstnanost v rodině, klesající reálný příjem, návyk na nákladný způsob života, případně ochromující milostný vztah, závislost na partnerovi (delikty „z lásky“).
- Z prostředí: konflikty na pracovišti, slabá a nedůsledná kontrola, složité a nepřehledné toky informací, peněz a cenin ve firmě, nevhodné delegování, kdy sice správně dáváme více pravomocí a samostatnosti, ale ne více zodpovědnosti a nedostatečně kontrolujeme, předpojatost, neobjektivita nebo protekcionismus nadřízeného (ať skutečné či také domnělé), hlavně při hodnocení a odměňování, špatná řídicí činnost, kriminální nákaza - trestné činy v rodině a okolí.

- Osobnostní: kladnější vztah k podvodům, nepoctivost v pravém slova smyslu, neloajalita v úzkém slova smyslu - pocit ukřivdění, pracovní nespokojenost a frustrace, někdy až nenávistný vztah k firmě, k pracovišti a k nadřízenému, hamižnost, nezdravě vysoká ambicióznost, přílišné sebevědomí a egocentrismus, až egoismus, kriminální sklon, pozitivní vztah k alkoholu, citové oploštění, necitlivost k druhým lidem.

Nenávistný vztah k firmě, který většinou vzniká na základě špatných vztahů na pracovišti, je hlavním motivem. Druhým významným motivem se stává hamižnost – jedná se o extrémní potřebu peněz a majetku, získaných jakýmkoliv způsobem. Dalším významným, rizikovým osobnostním faktorem je ambicióznost, tedy nepřiměřená snaha prosadit se a výrazná orientace na osobní kariéru. Ve většině případů je spojena s egocentrismem a nezdravě zvýšeným sebevědomím. Tyto osoby láká moc a vysoké postavení, jsou schopny rychlého úsudku a chladného kalkulování. Navenek jsou přátelští, snadno vstupují do účelových koalicí, chybí jim ale sociální citlivost. Tito lidé umí udělat velmi dobrý dojem.

Při prvním úspěšném činu zaměstnanec překročí své hranice a při dalších skutečích ho již jeho svědomí tolik netrápí. Tyto problémy se vyskytují jak ve společnostech s dobrým firemním klimem, tak i ve firmách, kde panuje špatná atmosféra a napjaté mezilidské vztahy. Záporné prostředí společnosti však neloajální chování umocňuje. Zda zaměstnanec stávající situaci a příležitost zneužije, záleží hlavně na jeho charakterových vlastnostech.

Dle míry poctivosti a loajality je možné zaměstnance rozdělit do čtyř skupin:

- poctivec do morku kostí - poctivý vždy a všude, i při minimální kontrole a nevysoké mzdě. Nemusí být všemi oblíben, ale pro svoji prakticky absolutní spolehlivost je jeho přínos pro firmu nesporný.
- zaměstnanec selhávající v krizi, který se bláhově utěšuje, že později vše vrátí, až se jeho situace zlepší.
- racionální, chladnokrevně kalkulující nepoctivec - zvažuje míru zisku a rizika, dominuje u něj účelovost, využívá slabé stránky bezpečnosti firmy.
- firemní kleptoman - patologický nepoctivec, jenž se dopouští nepochopitelných činů, kdy je minimální zisk spojen s obrovským rizikem dopadení a potrestání.

Chování jednotlivých typů v realitě je možné demonstrovat na příkladě ztracené peněženky na chodbě firmy.

„Pochůvec ji bez jakéhokoliv zaváhání vrátí, bez ohledu na to, že ji našel beze svědků a peníze nutně potřebuje. Patrně odmítne i zákonné nálezné.

Ve druhém případě si zaměstnanec peníze ponechá a majiteli pošle anonymně peněženku a doklady, může i přidat vysvětlující omluvný dopis.

Kalkulující nepochůvec si při nálezku beze svědků ponechá peníze a zničí důkazy, včetně osobních dokladů. A navíc se může utěšovat, „že generálnímu při jeho platu ty peníze chybět nebudou, a bůhví, jak k nim přišel“.

2.2.4 Rozpoznání nepoctivých zaměstnanců a manažerů

Znaky nízké morálky jsou většinou velmi obtížně rozpoznatelné. I přesto lze z jejich chování upozorovat, že u nedostatečně motivovaného zaměstnance, výkon nedosahuje 100%. Zaměstnanci nikdy nenavštíví personální oddělení z důvodu pocitu špatné motivovanosti. Proto je velmi důležité, aby personalista měl pro tyto situace dostatečný cit a odhad. (6, s. 6)

Nespokojenost se většinou projeví v těchto oblastech:

- odmítavý přístup k mimořádným úkolům,
- pozdní příchody, časté odchody, žádosti o volno bez náležitého udání důvodu,
- přetahování přestávek a snaha se vyhýbat pracovním povinnostem,
- nedodržování stanovených termínů,
- při nezdaru svalování viny na druhé,
- neustálé stížnosti na triviální problémy,
- zanedbávání nařízení.

Demotivovaní pracovníci jsou pro podnik velmi nebezpeční. Jejich výkon sice nemůže firmu zničit, ale jejich dlouhodobé záporné postavení firmu nijak neposouvá kupředu. Firma stagnuje a v průběhu času upadá. Klíčovým aktem tedy je rozpoznání příčin špatného výkonu a porozumění jednotlivým zaměstnancům a jejich potřebám.

2.3 Opatření pro zvýšení loajality: Motivace x Stimulace

Aby se společnost vyhnula negativním zásahům vyvolávajícím nepříjemné klima v organizaci, je nutné využívat motivačních a stimulačních prvků. Motivace a stimulace jsou

procesy ovlivňující člověka na základě vnitřních a vnějších prvků. Tyto prvky „nutí“ jedince větší angažovanosti, stability a výkonu.

2.3.1 Motivace a stimulace

Ideální je, aby firma se svými zaměstnanci a také zaměstnanci se společností udržovali kladné vztahy a vyhnuli se jakýmkoliv podnětům snižujícím důvěru. Proto je důležité, aby se společnost starala o motivační a stimulační program podniku. Na první pohled se může zdát, že tyto dva termíny jsou jedno a totéž. Ve skutečnosti tomu tak není.

Motiv – vnitřní pohnutka člověka, která jej nutí vykonat určitou činnost. Zaměstnanec vykonává práci na základě vnitřního přesvědčení i po ukončení motivace. (11)

Stimul – vnější podnět, na jehož základě se člověk začne chovat jistým způsobem. Výkon probíhá jen po dobu stimulace. Po skončení stimulace nemá zaměstnanec důvod nadále vykonávat danou činnost. (11)

Motivace i stimulace mohou probíhat současně.

Vlastnosti manažera, který motivuje své podřízené:

- bojování za svůj tým,
- strategické myšlení a schopnost nadhledu,
- dosahování výsledků,
- delegování pravomoci,
- umění se rozhodnout,
- neodkládání věcí na později,
- zápal pro organizaci a její lidi,
- nenadržování,
- zvědavost,
- dodržování slibů,
- poskytování zpětné vazby,
- komunikativnost, informování zaměstnance a naslouchání,
- být týmovým hráčem, zapojování ostatních a dávání jim příležitostí,
- využívání příležitostí, používání nových přístupů a myšlenek,
- zájem o zaměstnance a jejich aktivní motivace,
- důvěřování zaměstnancům a usilování o jejich rozvoj,
- umožnění ostatním uspět,

- přiznání vlastní slabosti a chyb. (4, str. 14)

Mnohá povolání, ač jsou finančně ohodnocena velmi skromně, se těší velké oblibě lidu a tito zaměstnanci je vykonávají s radostí. Proč tomu tak je? Jedná se o vnitřní přesvědčení, pocit poslání a prospěchu pro společnost.

Velkou roli hrají mezilidské vztahy, vhodná sestava týmu (vadit mohou i maličkosti jako je pohlaví, věk, ale také forma dojíždění do práce).

Pro pozitivní využití mezilidských vztahů lze využít nástěnky a zaměstnanecké časopisy, kantýny či místa pro občerstvení, knihovny a informační střediska, společenské kluby, wellness kluby, sportovní kluby, Vánoce a podobné speciální příležitosti k oslavám, poradenské služby pro různé záležitosti, kroužky kvality a další.

2.3.2 Teorie motivování

Každý člověk jedná na základě neuspokojených potřeb. Jaké potřeby jsou ale prioritní? Na tuto otázku hledalo odpověď mnoho významných osobností. Jejich uznávané teorie budou následně představeny.

Kate Keenanová se inspirovala Maslowovou pyramidou potřeb a dělí základní potřeby do 3 stupňů:

- 1. stupeň: Základní požadavky
 - tvořen základními fyziologickými potřebami jedince, které se musí uspokojovat, aby byl člověk vůbec schopen přežít,
 - jídlo, voda, teplo,
 - ve většině společností jsou peníze prostředkem, díky kterému mohou být tyto potřeby uspokojovány. Samotné peníze však nemohou zcela motivovat. Proto také zvýšené finanční ohodnocení nezaručuje větší oddanost k práci. Dle ekonomické teorie se pouze zvýší náklady na život, kdy je každá finanční jednotka spotřebována a ušetřena v určitém poměru.
- Stupeň číslo 2: Společenský status
 - každý člověk se potřebuje začlenit do společnosti, vědět, že někam patří. Práce a určitá pozice ve firmě tomuto začlenění napomáhají.
 - samozřejmě pokud je naplněn 2. stupeň, aniž by byly dostatečně uspokojeny prvky z 1. stupně, bude tento krok neefektivní. Dle Maslowovy pyramidy potřeb je nutné postupovat od nejnižších, ale nejdůležitějších potřeb směrem vzhůru v pyramidě.

- Stupeň číslo 3: Osobní ambice
 - osobní ambice jsou nejmocnější hnací silou pro dostatečnou motivaci,
 - lidé mají potřebu se rozvíjet a být stále lepší v tom, co dělají. Touha dosáhnout osobních cílů je silným a nikdy nekončícím motivátorem, protože po naplnění jedné ambice se ihned objeví další. I když si to mnohdy nepřipouštíme, je potřebné tyto ambice realizovat. (6)

Potřeby spadající do jednotlivých stupňů mohou být uspokojovány současně. Ač jsou potřeby vyššího stupně důležité, tak nemají žádný význam, pokud nejsou uspokojeny potřeby stupně nižšího. Když lidé nemohou získat to, co chtějí, například dosáhnout vyšší pozice, budou požadovat více toho, co získat mohou, tedy k dokončení příkladu - vyšší mzdu. (6, s. 14)

Jak je z textu patrné, inspiraci pro tuto teorii našla autorka u Maslowa, který je proslaven svou 5 ti stupňovou pyramidou. Ta vypadá následovně, více viz *Obrázek 2.1*.

Obrázek 2.1 Grafická podoba Maslowovy pyramidy potřeb



Zdroj: (4)

Dalším autorem, který se inspiroval Maslowem, je Jiří Plamínek, který tuto pyramidu doplnil o nulté patro, které představuje příjemné pocity (11, s. 74). Současně tuto úroveň vysvětluje na příkladech z praxe. Pro srozumitelnost je uveden vlastní příklad: Budu na velmi příjemné schůzce a zároveň budu mít hlad. Abych svou potřebu uspokojila a najedla se, musela bych setkání opustit. Toto setkání mi je natolik příjemné, že potřebu uspokojit své základní fyziologické potřeby odsunu do pozadí a dám přednost příjemnému pocitu, který mám z účasti na setkání.

Další patra pyramid jsou totožná s Maslowovou teorií:

1. příjemné pocity,
2. fyziologické potřeby,
3. bezpečí,
4. náležení a láska,
5. uznání a úcta,
6. sebeaktualizace,

Autor na základě jednotlivých pater konkretizuje jednotlivé motivační praktiky. Čím výše se v hierarchii potřeb pohybujeme, tím je motivace náročnější na znalosti, dovednosti, zkušenosti a většinou i na finanční prostředky. (11, s. 86)

1. Fyzické pracovní podmínky, finanční odměna a pracovní jistota = bezpečí.
2. Dobrý tým s kvalitními vztahy = příslušnost.
3. Kladné hodnocení a respekt = uznání.
4. Užitečná práce = sebeaktualizace.

Doporučení pro vedení, řízení a komunikaci:

Ad 1. Těmto lidem je nutné věnovat zvláštní péči. Srozumitelně předložit pevná pravidla. Prospěšné je shrnutí výsledků testování a usměrňování.

Ad 2. Tito zaměstnanci potřebují pozornost. Je důležité zdůraznit jejich přínos pro celek. Vytvořit prostor pro konverzaci o jejich potřebách a přáních. Zařadit zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon.

Ad 3. Důležité je vytvořit zaměstnancům prostor pro jejich malé výhry. Motivovat zaměstnance pochvalnými i kritickými poznámkami stejně jako ocenit jejich silné stránky a pojmenovat jejich slabiny.

Ad 4. Jednání s podřízenými jako s respektovanými partnery je velmi produktivní. Zaměstnanci potřebují svobodu a soukromí. Vhodné je usměrnit jejich nápaditost v tvořivost. U těchto plnohodnotných pracovníků je učení obousměrným aktem, kdy nejen oni od vedení, ale i vedení od nich může získat informace, znalosti a nový názor na věc. (11, s. 88)

Motivační teorie X a Y dle Douglase McGregora říká, že přístup k životu lze rozdělit do 2 protichůdných směrů. (4, s. 16)

- Teorie X: lidé jsou od přírody líní. K tomu, aby něco vykonávali, nad nimi musí být neustálá kontrola, bič a dozor.

- Teorie Y: lidé chtějí pracovat. V práci vidí uspokojení a rozvíjení svých možností.

Tyto 2 extrémní postoje můžeme vidat ve slabších formách na pracovištích. Určitě je těžší motivovat stoupence Teorie X.

Hertzbergova teorie pracuje s motivačními a hygienickými faktory. (4, str. 18)

- Hygienické faktory = faktory nespokojenosti = externí faktory / enviromentální
 - pokud jsou všechny tyto faktory v normě, člověk si je neuvědomuje,
 - pokud jsou tyto faktory v nepořádku, člověk pociťuje nespokojenost,
 - mezi tyto faktory patří: politika společnosti a administrativní procesy, míra kontroly, pracovní podmínky, mzda, vztah s ostatními, osobní život a vliv práce na něj, pracovní pozice, pracovní jistota.
- Faktory spokojenosti = motivační faktory
 - faktory, kterých by manažeři měli využívat pro zlepšení výkonu svých zaměstnanců,
 - jednotlivé faktory jsou seřazeny postupně: úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení/ postup, možnost růstu.

Forsyth (2009) u motivačních faktorů zdůrazňuje ocenění formou odměny a říká, že pokud vyhrává stále jedna a tatáž osoba, stává se soutěžení nutným zlem. Je třeba soutěže obměnit, aby mohl být pokaždé ohodnocen jiný zaměstnanec. Hodnotit by se mělo nejpозději s měsíčním zpožděním. Také tvrdí, že při předání odpovědnosti se zvýší produktivita a přesnost práce. Odpovědnost lze brát jako motivační faktor. Tento faktor musí být ale udělen/ nabídnut emancipované osobě. Shovívavý člověk by se takovéto odpovědnosti mohl zaleknout nebo by si mohl myslet, že má na starost mnohem více práce za stejné finanční ohodnocení. S tímto tématem spojuje metodu klíčových kroků MBWA (Management by Walking About) neboli řízení prostřednictvím přítomnosti, kdy se využívá hlavně pozorování, výzvy ke zpětné vazbě, otázek a vyslyšení odpovědí a návrhů.

Teorie očekávání dle Viktora Vrooma

Literatura většinou spojuje tuto teorii se zdravým selským rozumem a následně popisuje, jak by měli manažeři dosahovat cílů, které se zpočátku mohou zdát nesplnitelné. Nadřazený by měl umisťovat jednotlivé kroky a cíle po spirále a po malých krůčcích pomalu, ale jistě dojít k cíli. Součástí je také přesvědčit lidi, aby byli výborní, a oni také výborní

budou. Cíl musí mít pro zaměstnance hodnotu a cesta k cíli musí mít určitou pravděpodobnost, že ji lze zvládnout.

2.3.3 Jednotlivé kroky motivace a stimulace

Hlavním důvodem nespokojenosti není práce samotná, ale podmínky, za kterých je vykonávána. Samotná činnost nemusí být nudná, demotivaci vyvolává situace, za které se činnost provozuje. Je důležité, aby zaměstnanci vykonávali činnost, kterou sami považují za užitečnou.

Aby zaměstnanci věnovali své práci maximum a ta jim následně přinášela uspokojení, je nutné zajistit následující 3 faktory:

1. vnímat práci jako smysluplnou činnost.
2. cítit zodpovědnost za výsledky své práce.
3. získat zpětnou vazbu na výkon.

Jednotlivé faktory dále obsahují:

- Ad1. : různorodost pracovních úkolů (lidé potřebují rozvíjet své schopnosti)
 - dokončení celého úkolu,
 - tvorba něčeho důležitého.
- Ad2.: svoboda rozhodování (prostor pro vlastní rozvržení práce je mnohem efektivnější než příkazy),
 - pravomoc: pokud zaměstnanci získají odpovědnost za své činy, budou se v práci více angažovat.
- Ad 3.: shodnout se na jasných a dosažitelných kritériích (měřítko, podle něhož mohou zaměstnanci přeměřovat svůj výkon a hodnotit jej),
 - pravidelná kontrola (umožňuje komunikaci o problémech a diskutovat o metodách zvyšujících výkonnost),
 - zpětnou vazbu je ideální rozvíjet na pravidelných schůzkách, kde je dostatek prostoru na diskusi o výkonu jednotlivců, pochvaly a konstruktivní kritiku. Základem by mělo být i šetření, kde zjišťujeme, co by chtěl daný zaměstnanec dělat a co by měli dělat ostatní. (6, s. 22)

Kontrola je nejen prostředek chyb a prevence, ale slouží i k motivaci zaměstnanců. Manažer tak jasně dává najevo, že činnost zaměstnance je důležitá. Jednotlivé kroky kontrolního systému by měly být písemně zaznamenány. Přílišná kontrola ve finále nenese

ovoce. Zaměstnanec nabývá pocitu, že mu nadřízený nevěří a že není přesvědčen o jeho kvalitách a schopnostech provést úkol správně. (16, s. 66)

Pro motivaci zaměstnanců je také důležitá důvěryhodnost pracovníků směrem k vedení. Nejčastější příčiny pro ztrátu důvěryhodnosti jsou komunikace (zatajování skutečností o firmě ze strany vedoucích), tendence podceňovat pracovníky, bránit jim v práci samotné (nesmyslné a nelogické dodržování neefektivních směrnic), nedodržování slibů, neschopnost vést lidi. (16, s. 85)

Vedle důvěryhodnosti je důležité se zmínit i o přesvědčivosti. Přesvědčivost se vztahuje ke konkrétnímu sdělení a způsobu podání. Sdělení, která neobsahují přesvědčivost, jsou zbytečná a drahá. Základem přesvědčivé komunikace jsou přímá jednoduchá a krátká sdělení. Mezi další kroky podporující přesvědčivost patří: sdělení obohacená o příklady a příběhy z praxe (číselné údaje jsou sice pravdivá fakta, ale příliš emocí v zaměstnanci nezanechají), ideální je přednést stanovisko po částech, aby si zaměstnanci mohli utříbit svůj vlastní názor, dát jim prostor pro otázky, na které následně nadřízený reaguje. Ideální jsou kompromisní řešení, která mají dlouhodobější a trvalejší charakter. Mluvčí by se také měl schýlit k mluvě srozumitelné pro zaměstnance a vyhnout se tak slangu používanému mezi vysoce postavenými lidmi. Vyhnutí se manipulaci je jednou ze základních podmínek, protože v průběhu času tento krok nabere záporných hodnot. Každý projev by měl být osobitý a mluvčí by měl být pro danou věc zapálen, měl by se jí osobně participovat. Z historie si jistě vybavujete významné mluvčí, kteří byli schopni svým osobitým projevem a nadšením pro věc zfanatizovat celé masy lidí. Mezi další kroky podporující důvěryhodnost patří vyjádření významu sdělení ihned na začátku rozhovoru. Mluvčí by měl působit nestranně a měl by najít výhodnost v probírané akci pro obě strany. Příprava na výtky a nesouhlas publika je nutná a ideální je ji zakomponovat do přednesu. Je nutné dbát i na formální pravidla komunikace, jako jsou pauzy, gestikulace, mimika, důraz apod.

Motivace je velmi obsáhlý pojem, který v ryze stručném pojetí vyjadřuje „něco za něco“. Mezi nejčastější motivační chyby lze zařadit to, že manažer chápe dobrou práci jako samozřejmost a za motivační nástroj bere samotnou mzdu či plat. Dále se podceňuje vliv nefinanční motivace. Často se sami manažeři chovají neadekvátně a tím nepřímou nabádají zaměstnance, aby tak jednali také. Výzkumy dokazují, že vhodně vytvořené odměňování dlouhodobě zvyšuje produktivitu práce o 20 – 25 %. Vyšší význam má okamžitá krátkodobá odměna. Nejvýznamnější nefinanční motivací a také důvodem, proč lidé chodí do práce krom uspokojení základních fyziologických potřeb je uznání, respekt a udržování přátelských vztahů na pracovišti a také vykonávání smysluplné práce, na kterou mohou být hrdí. Na

každého zaměstnance by se mělo dívat jako na jedinečnou osobnost se svými potřebami a tedy specifickým motivačním programem. Je více než jasné, že ve velkých podnicích tento postup není zcela možný a proto by zaměstnanci měli být rozděleni do skupin, pro které je možné motivační program sjednotit. Hlavní dva důvody, proč ve firmě budovat nepeněžní motivaci jsou: nefinanční motivační nástroje jsou levnější než finanční a zároveň, penězi je ani nelze kompenzovat, aby bylo dosaženo stejných výsledků. Pokud nadřízení jednají dle těchto faktorů, je pro ně motivace zaměstnanců mnohem jednodušší i v podmínkách, kdy nemohou již více zvýšit finanční část odměny. Tato rovnice je přímo úměrná a proto platí, že pokud nadřízený nevěnuje nefinanční motivaci dostatek prostoru, ač by byla finanční motivace sebevyšší, přijde zkrátka. Navíc finanční odměny berou zaměstnanci po velmi krátkém časovém úseku jako samozřejmost.

Další forma podporující motivaci je dodržování psychologické smlouvy. Zde spadá například: dodržení slíbené mzdy, bonusů a výhod, možnost slíbeného kariérního postupu, dodržení rozsahu slíbených rozhodovacích pravomocí a tak podobně.

Většina zaměstnanců nastupuje do nové práce doslova v euforii a s chutí vykonávat svou práci více než s 100 % precizností. Průzkumy však ukazují, že již po půl roce motivace klesá a ještě výraznější pokles morálky pokračuje v následujícím období. Zdrojem úpadku je většinou nenaplnění psychologické smlouvy. Jak ukazují průzkumy, nejdůležitějším faktorem motivace je vztah k nadřízenému. Je pravdou, že do společnosti nastupujeme díky image firmy a zastoupení vedení, nejvíce nás ale ovlivňuje přímý nadřízený. Nejčastější demotivací je chybějící pochvala, nespravedlivé hodnocení a nedostatek důvěry. Dalšími faktory jsou: nedostatečná zpětná vazba, poskytování nezasloužených odměn, podceňování osobních schopností, chybějící pozornost vůči podmětům a názorům zaměstnanců. (16, s. 101)

Nejdůležitějším nástrojem okamžité motivace je pochvala. Důležité je, aby pochvala přišla co nejdříve po záslužném aktu, aby si zaměstnanec uvědomil, za co je chválen a snažil se stejnou situaci znovu navodit v co nejkratším časovém intervalu. Tento druh pochvaly je vhodný především u pozic s rutinní náplní práce. Pochvala je účinnější, pokud je vyřčena směrem k jednotlivci a ne ke skupině. Forma by měla být co nejkonkrétnější. Mnoho nadřízených se obává, že přílišná pochvala bude stejně ztrácet na hodnotě motivovat jako finanční ohodnocení. Tato obava doposud nebyla statisticky potvrzena. Další obavou řídicích pracovníků je, že na základě kladného slovního ohodnocení bude zaměstnanec nárokovat vyšší mzdu. To je samozřejmě možné a literatura v dané situaci doporučuje co nejkonkrétněji pracovníkovi vysvětlit, proč nemůže dojít k nárůstu finanční odměny, popřípadě vysvětlit,

kteřé aspekty by se musely změnit, aby se tak mohlo stát (snížení nákladů útvaru, zvýšení odbytu firmy) ideální je, pokud se může podřízený svou pílí některé z těchto činností účastnit.

Nespravedlivé hodnocení se projevuje, pokud zaměstnavatel nebere v potaz náročnost práce nebo pokud hodnotí zaměstnance na základě očekávání. Vzorový příklad lze uvést na 2 zaměstnancích, kdy zaměstnanec A plní vše dle očekávání. Zaměstnanec B plní jen to, co musí, ale víc od něj neočekáváme, a proto jsme spokojeni. Pokud B zlepší svůj pracovní výkon, pochválíme jej, i když teprve teď dosahuje průměrného výkonu zaměstnance A. Zaměstnance A nemáme tendence chválit, ani pokud svůj výkon zvýší, neboť je od něj již rutinně očekáván a to je špatně. Poskytování nezasloužených odměn, kdy kladně ohodnotíme i zaměstnance, kteří se ničím nepříčinili je přímo potrestáním těch aktivních, kteří si propříště rozmyslí, zda budou vykonávat nějakou práci navíc. Na všechny zaměstnance by měl být uplatněn stejný metr.

Stanovení nedosažitelných či často se měnících cílů či nejasná vize, rozpor mezi slovy a činy, uvádění nepravdivých informací, zatajování důležitých skutečností, vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení, hodnocení, které je založené na porovnávání s kolegy a přispívá jen k soutěživosti a závisti mezi spolupracovníky, je také demotivující.

Ztráta zájmu o komunikaci je taktéž projevem špatného managementu. Nadřízený si myslí, že jej zaměstnanci stejně nepochopí a nové informace neocení. Proto se často uchylují k písemným informacím, které nedávají příležitost klást otázky. Důsledkem je ztráta invence zaměstnanců, kteří si říkají: „když to netrápí vedení, proč by to mělo trápit nás?“ Postupně klesá iniciativa zaměstnanců a následně i loajalita. Dalším důvodem, proč je komunikace nedostatečná, je obava z vyjádření vlastního názoru a reakce vedení. Naopak posílit komunikaci lze velmi jednoduchými kroky, jako jsou: ochota nadřízených vyslechnout si celý názor zaměstnance, ocenit náměty i kritické připomínky, nereagovat nepříznivě na doporučení, která se zcela neztotožňují se směrem, kterým se společnost ubírala doposud, informovat zaměstnance o tom, jak s jejich radou naložil, popřípadě proč návrh neprošel schválením, zajímavé návrhy by se měly odměňovat.

Manažer a nadřízený pracovník by měli vystupovat v těchto rolích:

- pečovatel,
- podporovatel vztahů,
- garant etiky a hodnot firmy,
- vyjednávač mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci,
- poradce v kariérové orientaci zaměstnanců a inovátor. (13, s. 34)

Oblasti, kde lze nejvíce motivovat:

- stimulování a motivování pracovní výkonnosti (vytvoření pracovní disciplíny, předpisy pro organizační a pracovní chování, systém hodnocení výkonů zaměstnanců, systém odměňování, mzdová diferenciacce, nepeněžní odměňování),
- zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců (plány a realizace získávání a prohlubování kvalifikace, rozvoj profesní i osobní způsobilosti, kariérový rozvoj zaměstnanců),
- sociální politika (systém sociální podnikové péče o zaměstnance – zdravotní, bydlení, stravování, rekreace, pomoc zaměstnancům při náročných životních situacích),
- péče a pracovní podmínky (důsledné dodržování bezpečnosti a hygieny práce, vyhodnocování a řízení přesčasové práce, prostojů a ztrát, zkrácené a dočasné pracovní úvazky,
- komunikace a vnější vztahy (podpora inovačních námětů – kroužků jakosti, podpora neformální komunikace, organizování společných setkání zaměstnanců). (13, s. 38)

V *Tabulce 2.3* je přehledně zobrazeno, které motivační prvky ne/ jsou uplatňovány v ČR.

Tabulka 2.3 Uplatňování motivačních prvků v České republice:

Nejčastější výskyt:	Téměř zanedbatelný výskyt:
Finanční motivace	Podíl na zisku nebo akciích
Kurzy a školení	Kvalifikační rozvoj a rekvalifikace
Firemní stravování, zdravotní péče a rekreace	Rotace na funkcích a plánování následnictví
Propouštění zaměstnanců, stáže v jiných podnicích	Sdílení pracovních míst, pružné pracovní režimy a podpora kroužků jakosti
Oceňování zlepšovacích návrhů	Firemní školky, delší mateřské dovolené
	Podpora neformální komunikace

Zdroj: (13)

Další formy zlepšující motivaci zaměstnanců:

- zapamatovat si jména zaměstnanců, podiskutovat o jejich rodinách, zájmech a podobně,

- obchůzky na pracovištích by neměli sloužit ke kontrole zaměstnanců, ale k tomu, aby byli zaměstnanci produktivnější, aby viděli, že o ně máme zájem,
- dávat zaměstnancům veškeré potřebné informace, včetně finančních,
- předávat pravomoci, delegovat rozhodování,
- poskytnout lidem možnost výběru,
- zajistit možnost růstu pro všechny zaměstnance,
- formální uznání, pochvaly,
- pozvání na slavnostní oběd/ večeři,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků. (13, s. 43)

HR (Human Resources, Lidské zdroje) útvary jsou útvary pro lidi a zaměstnanci by se na ně neměli obracet s obavou, nedůvěrou a strachem. HR má sloužit zaměstnancům tak, aby mohli bez problému vykonávat svou práci.

2.4 Řízení lidských zdrojů

Historie řízení lidských zdrojů je v porovnání s ostatními vědními disciplínami velmi krátká, avšak bohatá. Bohatost se projevuje ve výrazné změně pohledu na zaměstnance a v souhrnu poznatků z vědních disciplín jako je ekonomie, psychologie, aplikovaná sociologie, pracovní a sociální právo, management a celá řada jiných vědeckých směrů.

Personální řízení je spojeno s přelomem 19. a 20. století a tedy s průmyslovou revolucí. Proces mechanizace se stal nutným prvkem vzkvétajícího hospodářství pro zvyšování produkce. S tímto procesem vznikla potřeba nového uzpůsobení organizace a zdokonalování manažerské činnosti, která se orientovala hlavně na zvyšování pracovního výkonu a motivaci zaměstnanců s ohledem na osobnostní vlastnosti zaměstnanců, jejich vztah k motivaci, pracovněprávní vztah a sociální péči.

Počátkem 20. století je kladem větší důraz na sociální potřeby lidí a oblast vzdělání jak ze strany státu, tak z pohledu samotných podniků. Společnost si uvědomuje, že k pokroku nelze dojít bez určitých intelektuálních vědomostí. Postupem času dochází k urbanizaci a obyvatelstvo se přesouvá ze zemědělského sektoru k průmyslu, dopravě a službám. Ve prospěch občanů se vyvíjí i sociální a pracovní právo. Zavádí se 48 hodinový pracovní týden a ojediněle je možné se setkat s garantovanou minimální mzdou. (18)

Významným pokračovatelem byl Henri Fayola, který zastával teorii, že za konkurenceschopné postavení podniku může hlavně vedoucí pracovník se svými schopnostmi a charakterovými vlastnostmi. Velký význam přikládá i koordinaci, kontrole a organizačním

schopnostem. Tento autor také vytvořil typologii funkcí v průmyslových podnicích a systém požadavků na schopnosti zaměstnanců. Každé funkci přidělil rozsah pravomocí a kompetencí.

Představitelé školy lidských vztahů se domnívali, že je důležité motivovat zaměstnance tím, že:

- jim bude vysvětleno, jaký smysl má jejich práce,
- se budou podporovat kladné vztahy mezi zaměstnanci a ti musí vědět, že si jejich vedení váží,
- autoritativní styl řízení se mění v chápající a podporující.

Tyto poznatky byly zjištěny na takzvaných Hawthornských pokusech. Pokusy byl vypořádován kladný vliv zavedení jídelen pro pracovníky, poskytování podpory v nezaměstnanosti, zavedení 5 ti denního pracovního týdne a organizace večerních škol. 30. léta jsou spojena i s nárůstem sociální péče o zaměstnance a s nárůstem administrativních činností. Personální funkce se orientují na rozmisťování zaměstnanců na určitá pracovní místa, zvyšování jejich kvalifikace, využívání materiální a morální motivace a odměňování za odvedenou práci. S těmito činnostmi je spojen vznik nových profesí, jako jsou agent pro nábor, vedoucí mezd a důchodů a další. (17, s. 66) Významným reformátorem, který stál na pozici rovné USA, byl Tomáš Baťa, který své podnikání nazýval „službou veřejnosti“. Sám tvrdí, že hlavní věc, kterou dokázal, nebylo vlastnictví továrny, nýbrž to, že vytvořil kolektiv spolupracovníků, kteří jsou alfou a omegou jeho podniku.

Ve 40. letech se představy o tom, co motivuje zaměstnance, lišily, autor od autora. Dle F. Taylora a E. H. Scheina je člověk racionálně ekonomický. E. Mayo tvrdí, že člověk je sociální. 50. léta a příchod D. McGregora, A. Maslowa, R. Likerta a F. Herzberga mění celý pohled na situaci s myšlenkou sebeaktualizace jedince. Až v 60. letech se tyto významné osobnosti shodují na tom, že člověk je komplexní entitou. (18, s. 83)

Následně se utvořil obraz pracovníka, který je:

- „člověk ekonomický“: hlavním stimulem je mzda,
- „člověk spotřebovávající“: hlavním motivem je snaha pracovat, seberealizovat se, získání uznání a možnost ovlivňovat ostatní,
- „člověk hierarchický“: důležitá je svoboda individuálního výběru a začlenění se ve skupině. Velká zodpovědnost je omezující.
- „člověk profesionální“: stimulem je odpovědnost za vývoj procesů ve firmě, účast na řešení problému, snaha o rozšíření okruhu své působnosti,

- „člověk korporátní“: pracovníci se začleňují do organizační struktury firmy, do norem formulujících chování pracovníka. (18, s. 115)

Permanentní a pravidelné vzdělávání jsou nutností nejen u řádově nižších zaměstnanců, ale i u mistrů. U vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva se doposud předpokládá, že jejich znalosti jim vydrží po celou dobu pracovního procesu, aniž by se museli doškolovali či rekvalifikovat. Personální činnost se dostává do popředí a stojí na stejné úrovni jako ostatní oblasti výroby, financí, marketingu, logistiky a dalších. (18, s. 95)

V 60. a 70. letech došlo k pokroku v personální činnosti, v pohledu na zaměstnance, ke změně organizační struktury podniku a s tím spojeným nekončícím vzděláváním a delegací pravomocí i na nižší organizační složky. Od řídicích pracovníků se očekávají nové kvality – širší vzdělání a odbornost, kreativita a flexibilita při řízení v celé hierarchii. Evropské země a USA se spíše orientují na racionalismus, individualismus a konkurenci. (18, s. 114)

Přelom 70. a 80. let se projevuje v personálním řízení ve změně organizace práce. Jedná se zejména o zkrácení pracovního týdne, úpravy pracovní doby a také jobsharing. Uznávanými autory změn jsou především M. Porter, P. Drucker, R. Kanter, H. Pins a další. *Mezi jejich hlavní myšlenky patří:*

- přenesení pravomocí směrem dolů v organizační struktuře,
- změna forem kontroly a komunikace,
- vytvoření sounáležitosti ve společnosti a přijetí společného řešení,
- rozvoj plánování kariéry a flexibilních vztahů,
- týmová práce,
- komplexní vidění problému spolu se systémovým personálním řízením v závislosti na strategii firmy,
- vytvoření korporátní kultury se zaměřením na inovace,
- hodnocení lidských aktivit. (18, s. 123)

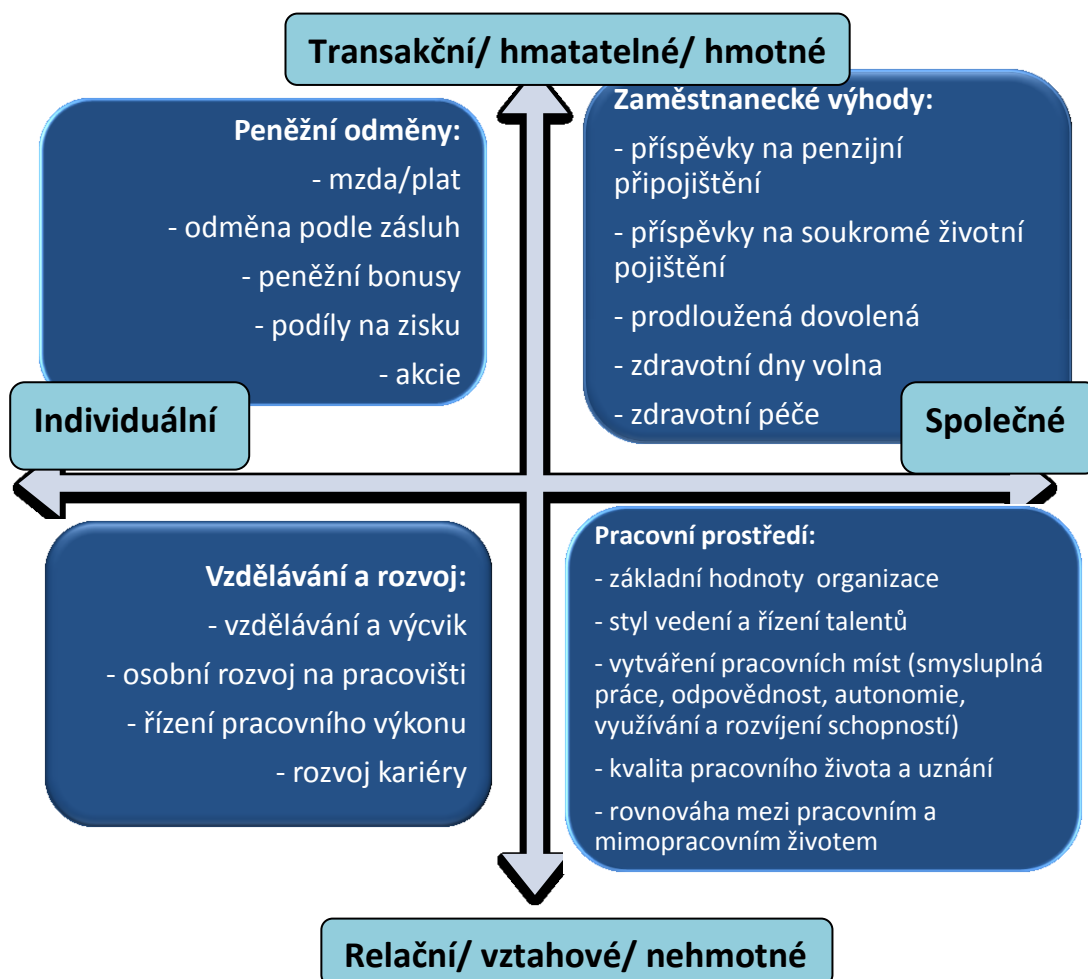
S nástupem globalizace se jediným stálým jevem stává inovace. V podmínkách nové ekonomiky je člověk hlavním hnacím motorem prosperity společnosti. Lidské schopnosti a vědomosti jsou jménem organizace a ne její nákladovou položkou. Člověk je neoddělitelně spjat se svými vědomostmi a v nové ekonomii je na něj pohlíženo jako na kapitál v průmyslové době – mělo by se do něj tedy investovat. Vedle investic do vzdělání zaměstnanců je potřebné současně investovat i do motivace zaměstnanců. (18, s. 156) S motivací spojují autoři především slova týkající se oddanosti, kompetence, delegování pravomocí, pružnosti, efektivnosti, hodnocení, odměňování, týmové práce, kvality,

harmonizace a podobně. Důraz je kladen na rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských vztahů, kdy první termín dává zaměstnanci dostatek prostoru formou školení pro to, aby mohl správně vykonávat zadanou práci, kdežto řízení lidských zdrojů investuje do celkového vzdělání a rozvoje zaměstnance, který následně tyto informace vyhodnocuje, uceluje a poté z nich tvoří inovace, které jsou v dnešní době klíčové.

2.5 Odměňování jako motivační a stimulační faktor

Odměňování je významnou oblastí jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Odměňování je plněno formou mzdy, platu, či jiné peněžní a nepeněžní odměny (benefity). Odměňování ovlivňuje množství a kvalitu práce. Systém odměňování by měl plnit potřeby organizace i jejích pracovníků a zároveň podporovat loajalitu. Pro názornost je níže *Model 2.2*, který popisuje jednotlivé prvky celkové odměny a přehledně je řadí do 4 skupin.

Model 2.2 Model celkové odměny



Zdroj: (7, s. 162)

2.5.1 Faktory odměňování

Odměňování se netýká pouze interního rozpoložení firmy, ale také vnějších mzdotovorných faktorů. V tomto případě se jedná o situaci na trhu práce (nedostatek nebo nadbytek pracovních sil určité kvalifikace, úroveň odměňování pracovníků u konkurenčních společností jak v nejbližším okolí, tak ve státě, popřípadě životní standard ve společnosti). Do této kategorie spadají i platné zákony, výsledky kolektivního vyjednávání, zvláštní zacházení s některými skupinami pracovníků (minimální mzda, povinné příplatky, placená dovolená a tak podobně).

Vnitřní mzdotovorné faktory se týkají samotných pracovníků fungujících ve společnosti. Vnitřní faktory zahrnují množství požadavků na pracovní místo a následně jeho postavení v hierarchii společnosti, výsledky práce a chování zaměstnance a pracovní podmínky, které mohou mít vliv na zdravotní stav. (5, s. 166)

2.5.2 Mzda v ČR

Práce vykonávaná zaměstnancem je následně oceněna společností na základě vnitřních a vnějších mzdotovorných faktorů. Konečná výše mzdy je dotvářena s ohledem na výkonnost a schopnosti pracovníka. V soukromé sféře používáme termín mzda, plat uplatňujeme ve sféře státní.

Základní mzdové formy jsou:

- časová mzda/ plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- mzda a plat za znalosti a dovednosti,
- mzda a plat za přínos.

Dodatkové mzdové formy:

- prémie,
- odměny,
- osobní hodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky.

2.5.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou různé formy odměn, které jsou poskytovány k peněžním odměnám. Jejich cílem je uspokojovat osobní potřeby pracovníků, posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci, konkurenceschopnost vůči ostatním firmám a nákladová efektivnost.

Společnost si volí, zda bude nabízet pevně dané nebo volitelné výhody. V současnosti je využíván tak zvaný Cafeteria System, kdy zaměstnanci sbírají body. Dle množství bodů si následně mohou vybrat odměnu. Odměny mohou být nabízeny formou jádra, bufetu nebo alternativního menu.

Formou jádra zaměstnanci dostanou stejný základ odměn a ostatní odměny nad rámec si mohou vybírat. Formou bufetu může zaměstnanec dosáhnout na všechny výhody. Formou alternativního menu si pracovníci vybírají ze škály odměn, která je přidělená jejich pozici či útvaru/ oddělení. (7, s. 164)

Dle Armstronga (2007) jsou mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod řazeny:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty (úrazové či životní pojištění),
- finanční výpomoc (půjčky, slevy na služby poskytované organizací),
- osobní potřeby (dovolená, péče o děti, poradenství, nabídka rekreačního zařízení),
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody (dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výdajů, mobilní telefony).

Benefity jsou uplatňovány hlavně vzhledem k jejich daňovému zvýhodnění. Z tohoto hlediska je lze členit na daňově uznatelné (příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky a příplatky na stravování a nápoje, poskytnutí pracovního oblečení, školení, vzdělávání a prodej bytu zaměstnanci), částečně daňově uznatelné (doprava do zaměstnání, prodloužená dovolená, zdravotní dny volna, odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu a používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely) a daňově neuznatelné (sociální výpomoc nejbližším pozůstalým, zdravotnická zařízení, sport, kultura, rekreace a dary zaměstnancům).

2.6 Interkulturní prostředí

Interkulturní prostředí je prostředí, kde se střetávají dvě a více odlišných kultur. Každý národ, dokonce i územní oblast má svou kulturu, zvyky a tradice. Mezi některými oblastmi jsou rozdíly minimální (například Česká a Slovenská republika), jinde jsou rozdíly rozsáhlé (německý, italský, americký či asijský management). Nejvýrazněji se interkulturní rozdíly projevují v mocenském přístupu, vztahu k riziku, individualismu a kolektivismu,

genderových studií, kdy maskulinita klade větší důraz na cíl, finanční ohodnocení a feminita se snaží uspokojit zaměstnance jako celek. Kvalita života je důležitější než peníze.

Interkulturnímu prostředí lze vyjít vstříc:

- informativní trénink (fakta o ekonomických, politických, sociálních skutečnostech a vztazích dané kultury),
- kulturně orientovaný trénink (setkávání lidí z odlišných kultur, studium a analýza videozáznamů),
- trénink orientovaný na interakci a komunikaci (přímý kontakt s příslušníky jiných kultur, simulované pracovní a sociální situace a příklady jsou objasňovány příslušníky jiné kultury). (13, s. 120)

2.7 Metody výzkumu

Jako každý výzkum je i tento založen na skutečných faktech, která byla získána formou dotazníkového šetření, upravenou metodou Mystery Shopping, rozhorem s HR, studiem vnitropodnikový materiálů, pozorováním prostředí v realitě i na webových serverech.

2.7.1 Mystery Shopping

Mystery Shopping je metodou pro kvalitativní výzkum trhu. Tímto výzkumem je možné zjišťovat kvalitu služeb u vlastní nebo konkurenční společnosti. Výzkumník je v roli fiktivního zákazníka. Jeho chování musí být nerozeznatelné od běžného zákazníka. Prací výzkumníka je hraní určité role a zjišťování reakce obsluhy, kladení otázek, pozorování průběhu služeb a správnosti procesu. Veškeré získané informace následně sepisuje. Využito může být i audio či video nahrávek. Data jsou následně vyhodnocena.

Metodu lze využít téměř v každém odvětví služeb. Nejčastěji se posuzují restaurace, hotely, zdravotnická zařízení a jiná zařízení, kde je důležitý lidský faktor. Mystery Shopper může mít zadán scénář z kterých má zaměstnance přezkoušet. Nejčastěji se zjišťuje, jak dlouho trvá, než je zákazník obsloužen, znalost výrobku, čistota prodejny, dodržení norem a celkový přístup prodáváče k zákazníkovi.

Obvykle se zjištěná fakta zaznamenávají do hodnotících tabulek, jejichž stupně jsou vybírány samotným hodnotitelem nebo zadavatelem Mystery Shoppingu. Stupnice mohou být číselné, slovní nebo kombinované. Nejčastější je dělení na 3, 5 nebo 10 stupňů. Pro větší vypovídací schopnost je slovní a kombinované hodnocení následně převedeno na číselné, aby byly výsledky statisticky jednoznačné. (7)

2.7.2 Rozhovor

Rozhovor je základní metodou výzkumu založenou na verbální komunikaci dvou a více osob. Z tohoto hlediska dělíme rozhovory na individuální a skupinové. Individuálního rozhovoru se účastní výzkumný pracovník a respondent. U skupinového rozhovoru je již více respondentů. Je důležité se na rozhovor připravit. Příprava by měla zahrnovat vymezení problému, určení vzorku respondentů a výběr typu rozhovoru.

Dle formy otázek se rozhovor dále dělí na strukturovaný (standardizovaný), polostrukturovaný a nestrukturovaný. Standardizovaný rozhovor má přesně určené pořadí otázek, kde si respondent vybírá z různých možností odpovědí. Takový dotazník je snadné zpracovat, avšak respondent díky striktně zadaným odpovědím ne vždy vyjádří přesně svůj názor. Při polostrukturovaném dotazníku jsou respondentovi nabízeny předem dané otázky. Respondent má již širší volbu při odpovědi. Výzkumník může klást i doplňující otázky, které si sám vymyslí v průběhu interview. Nestrukturovaný rozhovor probíhá téměř neplánovaně. Tazatel si musí promyslet okruhy otázek předem, ale to, jak a v jakém pořadí je bude klást, je jen na jeho momentálním rozpoložení a cítění v dané situaci.

Na začátku by se měly klást všeobecné otázky postupně směřující k tématu, následně by se mělo pokračovat s otázkami specifickými pro daný okruh/ problematiku. Rozhovor by měl vyústit hlavními otázkami a až v závěru rozhovoru by měly být kladeny osobní otázky.

(9)

2.7.3 Sekundární analýza dat

Sekundární analýza, do které spadá studium vnitropodnikových materiálů, je základním prvkem zjišťování stavu společnosti. Dlouhodobé a pravidelné průzkumy společnosti představují kvalitní přehled vývoje společnosti v čase. Při převedení dat do grafické podoby lze snadno zjistit, kde společnost nedosahuje optimálních hodnot. Sekundární analýzy jsou oblíbené pro svou úsporu času a finančních prostředků. Pokud původní data obsahují chyby, je to velkým mínusem. Tyto chyby se v sekundární analýze téměř nedají odstranit.

Při pravidelných hodnoceních, která jsou nezbytná pro srovnání vývoje firmy v čase, je důležité dodržovat hodnocení. Aby byly výsledky srovnatelné, i po určité době musí být prvotní hodnocení maximálně přizpůsobeno podmínkám společnosti, aby se časem nemuselo měnit. Změny v této oblasti jsou téměř synonymem pro nesrovnatelnost.

Ve spojitosti se sekundární analýzou je vhodné zmínit pojem Obsahová analýza, která popisuje kvantitativní zkoumání dokumentů. Výhodou je její snadné a objektivní použití. Obsahem je testování hypotéz a následné srovnání. Kategorie obsahové analýzy jsou voleny subjektivně. Metoda se snaží popsat současný stav. (14)

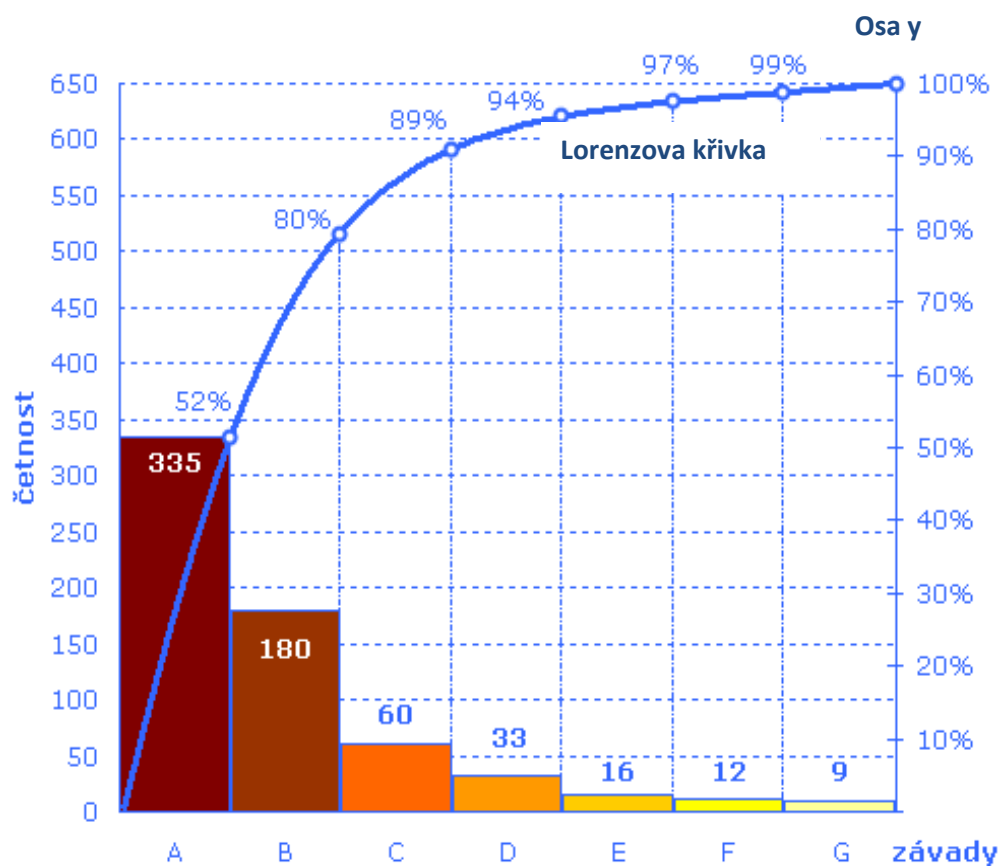
Dotazníkové šetření je možné uplatnit jak v primární analýze dat, kde je dotazník vytvářen a následně aplikován, tak v sekundární analýze, kde se již zkoumá vývoj zjištěných hodnot v čase. Pomocí dotazníku se zjišťují informace od respondentů. Může se jednat o menší či větší skupiny dotazovaných. Dotazník tvoří personalisté a příslušní vedoucí, kteří také své zaměstnance hodnotí. Je nutné, aby před zahájením hodnocení proběhlo školení hodnotitelů. Všichni hodnotitelé musí jednotně pochopit kritéria hodnocení. Dotazníky mohou nabývat různých forem. Mohou se vyskytovat v písemné nebo online podobě a také jednotlivé otázky mohou být otevřené nebo dané výběrem z možností. Pomocí dotazníků se zjišťují preference, a názory daného člověka/ skupiny na věc nebo situaci. Tak jako mnoho jiných metod má i dotazník své výhody a nevýhody. Mezi klady patří velký prostor pro hodnotící kritéria, standardizovaný okruh otázek a snadné vyhodnocení. Mínusem je, že dotazník neuděluje prostor pro spontánní reakce hodnoceného. (3)

2.7.4 Paretova analýza

Paretova analýza nebo také pravidlo 80/20 je velmi známá a využívaná metoda. Své široké uplatnění získala hlavně díky jednoduché aplikaci. Ve své nejjednodušší verzi metoda tvrdí, že 20 % příčin vyřeší až 80 % ztrát. Tuto myšlenku definoval italský ekonom Vilfredo Pareto. Dle potřeb může být Paretova analýza rozšířená na metodu ABC, která staví na obdobném principu.

Dle Paretovy analýzy je důležité věnovat se hlavně těm položkám, které mají největší efekt. Tyto položky zjistíme, když ve vybrané oblasti uspořádáme shromážděná data dle největšího výskytu, četností, sestupně. Pro větší názornost se využívá Lorenzovy křivky, která vyjadřuje kumulativní součet jednotlivých dat. V následujících krocích se již může využít Paretova pravidla 80/20, jiných poměrů nebo metody ABC, která dělí hodnoty na tři skupiny v poměru 80/15/5, tedy A/B/C. Hlavní příčiny vymezíme tak, že v grafu na ose y, kde se nachází hodnota 80 %, vedeme přímkou na kumulativní Lorenzovu křivku. V místě dotyku spustíme kolmici, která rozdělí jednotlivé příčiny na ty, kterými se máme zabývat a kterými ne. Tato teorie je zobrazena v následujícím *Grafu číslo 2.3 Zobrazení Paretovy analýzy a Lorenzovy křivky*. (17)

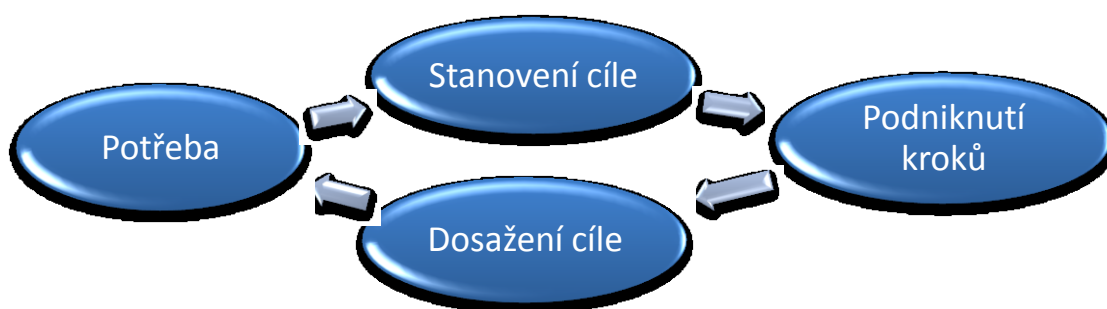
Graf číslo 2.3 Zobrazení Paretovy analýzy a Lorenzovy křivky



Zdroj: vlastní zpracování

Základem motivačního procesu je uvědomění si potřeby. Poté je nutné stanovit cíle, kterých chceme dosáhnout. K tomu, abychom cíle dosáhli, je nutné podniknout specifické kroky. Kroků může být celá řada, ale jen některé nás mohou dovést k cíli. Po správné kombinaci jednotlivých kroků je dosaženo cíle. Díky těmto teoretickým znalostem je možné se na motivaci dívat celistvěji, je možné sloučit jednotlivé prvky, do motivačního procesu, který je zobrazen v Obrázku číslo 2.4 Motivační proces.

Obrázek 2.4 Motivační proces



Zdroj: (1)

Teoretická část práce se zabývá vysvětlením pojmů blízkým motivaci a loajalitě. Jedná se především o motivaci, stimulaci a samotnou loajalitu. Zařazením kapitoly vztahujícím se k Řízení lidských zdrojů bylo upozorněno na důležitost a vliv lidského prvku na vývoj společnosti. Dále byly vysvětleny metody, které budou následně využity v praktické části. Jedná se především o rozhovor, Mystery Shopping, sekundární analýzu, Paretovu analýzu a dotazník. Metody byly zvoleny pro svou uchopitelnost v praxi a hlavně vzhledem k firmou poskytnutým datům, která jsou představená v následující kapitole, které blíže popisuje současnou praxi.

3 Představení společnosti

Hyundai Motor Manufacturing Czech (dále jen Hyundai/ HMMC) je jihokorejská společnost zabývající se strojírenským průmyslem. Jedná se zejména o stavbu lodí, chemickou výrobu, elektroniku a výrobu automobilů. Firma byla založena v r. 1947 jako opravárenský podnik pro nákladní a osobní automobily. Následně vznikla divize vyrábějící automobily Hyundai Motor Company. Poté společnost koupila jihokorejského výrobce automobilů Kia Motors. Hyundai Motor Manufacturing Czech spolu s Kia Motors dosáhl za posledních deset let mimořádný pokrok.

Společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech (dále jen Hyundai/ HMMC) byla založena v roce 2006. Sídlo společnosti se nachází v průmyslové zóně Nošovice v Moravskoslezském kraji a zaujímá plochu 200 hektarů.

HMMC je první závod Hyundai v Evropě. Další závody má Hyundai v USA, Turecku, Rusku, Brazílii, 2 závody v Indii a po třech závodech v Číně a Koreji.

Výrobu tvoří lisovna, svařovna, lakovna, finální montážní hala a výroba převodovek. Hyundai tvrdí, že při výstavbě závodu byl kladen důraz na životní prostředí. Tomu svědčí i jednotlivé kroky, které se konaly v průběhu výstavby závodu. Například 1100 vzrostlých stromů nebylo vykáceno, ale přemístěno. Celá výstavba proběhla v rekordním čase. Stavba byla zahájena v dubnu roku 2007 a trvala pouhých 18 měsíců. Tento rekordní čas byl kompenzován porušováním zákonů, za což byly Hyundai uděleny pokuty. Investicí v hodnotě 1, 12 miliard eur se jedná o největší zahraniční investici v České republice.

Plánovaná výrobní kapacita při třisměnném provozu, který byl spuštěn v září 2011, je 300 000 aut ročně, které představují 5 modelů.

Společnost HMMC zaměstnává přibližně 3500 zaměstnanců, z nichž tvoří Češi 96 %. Pouhých 18 % zaměstnanců jsou ženy. Průměrný věk pracovníků je 30 let.

Společnost ve své firemní filozofii klade velký důraz na nekončící vynalézavost, posunování mantinelů za hranice možností a toho všeho chce dosáhnout na základě respektu k lidem. Hyundai si stanovil 5 klíčových hodnot a to „zákazníka, výzvu, spolupráci, lid a globálnost“. (23)

Společnost je tedy prozákaznická a snaží se mu tedy vyjít co nejvíce vstříc. Svůj současný stav bere pouze jako mezistupeň a neustálou změnu a vývoj. Pokrok kupředu bere jako cíl. Celý tento proces by nebyl možný bez komunikace a to jak v rámci společnosti, tak i s obchodními partnery. Stejně jako komunikace je důležitá podpora zaměstnanců, kteří jsou

základními prvky dobře fungující společnosti. Společnost je internacionální a je si vědoma odlišných vlivů jednotlivých kultur.

Společnost si klade za cíl udělat pro zákazníka, co se týká pohodlí a bezpečnosti maximum. Spolu s touto ideou chce udržet krok v oblasti inovací, zejména nových technologiích, které se snaží zvýšit energetickou účinnost. Jako další krok k přiblížení se zákazníkovi považuje firma rozšíření služeb, především oblast financování a recyklace. Při veškerém pokroku bude dbáno na nákladovou konkurenceschopnost.

Celá společnost je velice proenviromentální. Tuto skutečnost potvrzuje mnoho ekologických kroků a také veřejné firemní dokumenty, které jsou k nahlédnutí na internetových stránkách společnosti. (23)

3.1 Popis společnosti

Organizační struktura je významným prvkem charakterizujícím společnost. Vypovídá o celkové přehlednosti a návaznosti jednotlivých úrovní. Zvlášť, pokud se jedná o společnost fungující v interkulturálním prostředí, je možné vydedukovat vztah mezi muži a ženami, vazby mezi jednotlivými pozicemi a jejich nadřazenost. Je zřejmé, že pokud budou ve vedení společnosti muži, jedná se převážně o maskulinní typ společnosti. Styl vedení a vztahy ve společnosti mají vliv na motivaci a následně i na loajalitu zaměstnanců.

Organizační struktura společnosti je ovlivněna korejskou kulturou. Jak je patrné z grafu (*Příloha číslo 1*), firma má pouze jednoho prezidenta, který je podpořen zahraničním managementem. Hlavní funkce zastupují pouze muži. Základní organizační schéma v čele s prezidentem se dělí na 1. úroveň - divize (výroba), 2. úroveň - poddivize (výroba, administrativa, nákup a dodávka dílů) a 3. úroveň – jednotlivá oddělení. (23)

Jednotlivé divize se dělí na útvary obstarávající proces a produkci. Oblast produkce má na starost vedoucí směny. Ten dohlíží na specializaci a vedoucí skupin (group leader). Vedoucí skupiny dohlíží na řadové pracovníky a lídry týmů. Lídr (team leader) každého týmu vede 10 – 15 lidí. Takto je dělená každá divize v rámci výroby. Grafické zobrazení struktury se nachází v přílohách (*Příloha číslo 2*).

Firemní struktura je velmi rozvětvená, ale i přesto přehledná. Každý zaměstnanec přesně ví, kdo je jeho nadřízený. Práce v týmu není zaměstnancům cizí. Na skladbu týmu dohlíží nadřízený. Ten má možnost zaměstnance přesunout do jiného týmu, popřípadě na jinou pozici, pokud je přesvědčen o kvalitách nebo nedostatcích pracovníka. Snahou je co největší soudržnost a efektivnost skupiny. Hlavním kritériem jsou technické dovednosti společně s charakteristickými vlastnostmi pracovníků.

Česká republika se řadí do germánské skupiny, která je charakteristická malým mocenským odstupem, střední úrovní individualismu, vysokou mírou maskulinity a vysokou mírou vyhýbání se nejistotě. Důraz je kladen na pravidla pomoci, kterých je možné se vyhnout osobnímu uplatňování moci a člověk následně pracuje jako robot. (18, s. 180)

Česká společnost je demokratická. Od toho se odvíjí postoj zaměstnanců k nadřízeným a vedení firmy. Management společnosti se také projevuje zcela jinak než v Korejské republice. Snaha o dlouhodobý vztah rozhodně není na obou stranách na předním místě.

V praxi je nejčastěji zaměstnavateli preferován průměrný zaměstnanec. Ten si plní své povinnosti bez zbytečných ambicí na kariérní postup. Zaměstnavatel nemá obavy z jeho povyšování, zvyšování mzdy či útoku na jeho samotnou pozici. Pokud má zaměstnanec podmínky na stížnosti, je schopen je konzultovat se svým nadřízeným mnohem intenzivněji než v případě korejské kultury. Ne vždy je pozměňovacích návrhů vyslyšeno. Neústupný pracovník se stává pro zaměstnavatele nepohodlný a vedení společnosti nemá žádné zábrany pro ukončení spolupráce. Ve srovnání s korejským stylem řízení společnosti se jedná o velmi odlišný postoj. Jednak zaměstnanec korejské společnosti je vedením za zlepšovací návrhy náležitě oceněn a nemá strach, že by se zastavil na jednom místě. Pokud zaměstnanec promlouvá k vedení, vždy je to s úctou, a když je návrh zamítnut, je toto rozhodnutí zaměstnancem akceptováno. Za toto chování je pracovníkovi zajištěna téměř doživotní sounáležitost s firmou. Fluktuace je v korejské společnosti velmi mírný jev.

Celá korejská společnost je ovlivněna konfucianismem. Jedná se o filosofický směr pocházející z Číny. Do popředí je stavěn rozum, odpovědnost a podřízenost řádu. Důraz je kladen na důslednou disciplínu, která zdůrazňuje, že lidské chování nesmí být v rozporu s vůlí nejvyššího božstva. Každý korejský zaměstnanec chápe poctivou práci jako svou vlasteneckou povinnost, vlastní blahobyť spojuje s blahobytem firmy, ve které pracuje a následně s blahobytem celé společnosti. Jediněc podřizuje své zájmy kolektivu a jedině s ním se stává plnohodnotnou bytostí. Návrhy na změny či rozhodnutí se předkládají s výrazným předstihem a díky konsenzu mnoha lidí trvají dlouho.

Asijské země jsou známé mocenským odstupem, direktivním řízením, nízkou mírou individualismu, střední úrovní maskulinity a nízkou mírou vyhýbání se nejistotě. Organizace funguje jako rodina, kde lídr je ztělesněním otce. (18, s. 179)

Výrazně mužsky orientovaná společnost se promítá jak v partnerských vztazích, tak i ve vztazích (bratrství) mezi muži a následně i k vůdci firmy.

S kulturními rozdíly jsou spojeny i pravidla slušného chování. Některá se díky globalizaci ztotožňují, například podání ruky na pozdrav. Jiná stále přetrvávají. Mezi tyto odlišnosti patří podávání věcí oběma rukama (věci se nikdy nepodávají levou rukou), smrkání je považováno za neslušné, ale naopak chrchlání, popotahování a stejně tak i mlaskání a srkání při jídle je přijatelné. Korejci mají rádi karaoke a při takovýchto akcích rádi holdují alkoholu. Mohou se spolehnout na své kolegy, že se o ně v případě opilosti postarají. Korejci také neradi říkají „ne“. Většinou se snaží zjemnit výraz negativní odpovědi. Mezi jejich nešvary patří opožděné příchody na schůzky, přijímání telefonních hovorů během schůzek, nedostatečná komunikace s podřízenými (většinou se jedná o neznalost cizího jazyka) a méně konkrétní popisy práce.

Mezi kladné vlastnosti korejské národnosti patří dlouhodobé začlenění se do kolektivu společnosti, získání důvěry na základě přátelství, časté firemní aktivity pro podporu soudržnosti, preference stálého zaměstnání, velký důraz na maličkosti (dokonalé prezenční schopnosti) a hlavně podpora rodiny, soukromého života a zájem o zdravotní stav.

Čím více zaměstnanec stoupá v hierarchii společnosti, tím více od něj vedení firmy očekává. Toto očekávání se výrazně projevuje v čase, který by měl zaměstnanec trávit v práci. V této souvislosti se 8mi hodinový pracovní režim stává minulostí. Komplikace v tomto směru nastávají i ve výběru dovolené. Obvykle je stanovená celofiremní dovolená. Zaměstnanec může dostat dovolenou i mimo tento termín. Na tuto žádost je již ze strany korejského managementu nahlíženo jako na neloajlnost ze strany zaměstnance.

Postavení žen ve společnosti je také velmi omezené. Ženy se málokdy dostávají na řídicí pozice. Pokud k tomuto dojde, jedná se většinou o oblasti administrativy a lidských zdrojů. I v tomto případě musí ženy čelit neadekvátnímu chování ze strany korejských nadřízených, které se projevuje v neúctě, neochotě spolupráce a komunikace a výrazně nižší akceptací názoru.

3.2 Sběr dat a analýzy

V této části bude popsán současný stav motivačních prvků a postojů zaměstnanců ke společnosti. Informace budou rozebrány pomocí sekundární analýzy, která je popsána v teoretické části diplomové práce.

3.2.1 Motivační program podniku

Zdrojem informací byl rozhovor s hlavním vedoucím Lidských zdrojů. Základem bylo nabytí znalostí o společnosti. Z rozhovoru vyplynulo, že spolupracující manažer lidských zdrojů, je ve své práci spokojen.

Nejčastěji byly při konzultacích objasněny metody odměňování a zodpovězeny otázky, které se vyskytly při zpracovávání interních dokumentů poskytnutými společností Hyundai, které byly potřebné pro zpracování sekundární analýzy. Tyto informace byly zpracovány a použity v rámci ostatních metod využitých v rámci diplomové práce. Nejdůležitější informací byla míra fluktuace zaměstnanců a její vývoj v čase. Dá se říci, že fluktuace klesala velmi výrazně. Průměrná výše fluktuace v ČR je přibližně 15 %. Ideální hladina fluktuace se pohybuje kolem 7 %. (26) V konkrétním případě klesla fluktuace v HMMC v průběhu 5 let z 35 % na 8 %. Výše loajality, která je s tímto pojmem spojovaná, tedy naopak stoupá. Tento pokles je zapříčiněn vývojem společnosti v čase, ustálením procesů, podporou školicích programů, důrazem na kladné vztahy a komunikaci jak na formální, tak i na neformální úrovni. Jednotlivé prvky lze lidově shrnout do slovního spojení „vychytání much“. Momentální špatná situace na trhu práce měla také svůj podíl na klesající míře fluktuace. Při založení firmy je fluktuace vždy vyšší. Začátek historie firmy je spojen s velkým množstvím překážek. Špatná organizace a následná nespokojenost zaměstnanců je jedním z nich. Pokud vše pokračuje správným směrem, fluktuace se sníží. Objeví se opět s příchodem problémů. Je zřejmé, že těmto problémům čelila i společnost Hyundai. Projevy vysoké nespokojenosti zaměstnanců však společnost nebrala na lehkou váhu a vlivem jednotlivých kroků dosáhla uspokojivého stavu.

Vzhledem k tomu, že zaměstnance lze motivovat mnoha způsoby, je motivační program podniku velmi bohatý. K tomuto faktu přispívá i velikost společnosti a její postavení na trhu. Čerpání benefitů pro zaměstnance v takovémto množství se stává v přepočtu na jednotku levnější. Ziskovost společnosti je dalším nutným předpokladem pro uskutečnění jednotlivých kroků v oblasti motivování.

Jednotlivé prvky motivačního programu, které společnost ne/ uplatňuje, jsou zpracovány níže v *Tabulce 3.1 Nejběžnější motivační prvky a jejich užití ve společnosti Hyundai*. Základní vyhodnocení dat se nachází v *Tabulce 3.2 Vyhodnocení prvků motivačního programu společnosti Hyundai*.

Tabulka 3.1 Nejběžnější motivační prvky a jejich užití ve společnosti Hyundai

Vysvětlivky: Tabulka představuje nejběžnější prvky motivace. Skupiny A – D jsou inspirované *Modelem celkové odměny z kapitoly 2.1*, který byl čerpán v literatuře (6). Skupina A značí hmotné a individuální prvky (peněžní odměny), B jsou hmotné a společné individuální prvky (zaměstnanecké benefity), C je skupina pro nehmotné a individuální prvky (vzdělávání a rozvoj) a pod D spadají nehmotné a společné prvky (pracovní prostředí). Značka „X“ znamená souhlas, zda společnost daný faktor ne/ uplatňuje k motivování zaměstnanců.

Tabulka 3.1 Nejběžnější motivační prvky a jejich užití ve společnosti Hyundai

Skupina	Motivační prvek	Ano	Ne	Poznámka
A	Finanční motivace (mzdy)	X		Mzda je vyšší než průměrná mzda v ČR, ale nižší než u konkurence.
A	Podíl na zisku		X	
A	Podíl na akcích		X	
A	Oceňování zlepšovacích návrhů	X		Pochvaly i finanční odměny.
A	Odměny dle zásluh	X		Pochvaly i finanční odměny.
A	Peněžní bonusy	X		Letní, zimní a novoroční bonusy.
A	Mzdová diferenciacce	X		Jednotlivé pozice jsou odlišně finančně ohodnoceny
B	Penzijní připojištění	X		
B	Životní pojištění	X		
B	Prodloužená dovolená	X		
B	Zdravotní dny volna		X	
B	Zdravotní péče	X		Firemní lékař.

B	Rekreace		X	Společnost nezajišťuje hromadné rekreace
B	Jiné slevy	X		Využití osobního telefonního tarifu společnosti O2, příplatky na dopravu a další
B	Sleva na výrobky společnosti	X		
B	Firemní školka		X	Firemní školka není vůbec bráná v potaz ani v rámci dlouhého období. Důvodem jsou kulturní, jazykové a hlavně finanční rozdíly.
B	Delší mateřská dovolená	X		Zaměstnanec o ni může požádat, ale schválení záleží na každém individuálním případě.
B	Firemní stravování	X		
C	Rozvoj kariéry	X		
C	Řízení pracovního výkonu	X		
C	Osobní rozvoj na pracovišti	X		
C	Kurzy a školení	X		V rámci dané pozice.
C	Kvalifikační rozvoj	X		V rámci dané pozice.
C	Rekvalifikace		X	
C	Stáže v jiných podnicích	X		Umožněn na Slovensku (Kia) nebo v Korei (Hyundai).
C	Rotace na funkcích	X		Metoda je zavedená, ale je teprve na začátku.
C	Plán následnictví	X		
C	Podpora kroužků jakosti		X	
C	Možnost výběru	X		Pozice při nástupu.

C	Předávání pravomoci a delegace	X		
C	Možnost růstu	X		
C	Pověřování úkoly školitele nových pracovníků	X		
D	Sdílení pracovních míst		X	Není možné díky práci na lince a zvýšené práci na koordinaci systému (administrativa, doprava a další).
D	Pružné pracovní režimy		X	Není možné díky práci na lince a zvýšené práci na koordinaci systému (administrativa, doprava a další).
D	Podpora neformální komunikace	X		Komunikaci lze ještě mnohem více prohloubit.
D	Zájem o osobní život zaměstnance	X		Zájem je minimální.
D	Obchůzky na pracovištích	X		Možnost střetnutí se s korejskými zaměstnanci je minimální.
D	Poskytnutí informací i finančního charakteru	X		Informace jsou v omezeném rozsahu.
D	Formální uznání a pochvaly	X		Pravidelné vyhodnocování.
D	Pozvání na slavnostní oběd nebo večeři		X	Pouze hromadně v rámci teamu, skupiny a oddělení. S oceněnými jednotlivci nikoliv.
D	Firemní nástěnka nebo časopis	X		Časopis je veden na velmi dobré úrovni.
D	Vánoční večírek	X		Vánoční večírek je organizován samotným vedením společnosti.
D	Společné cluby (sport, kultura)		X	Společnost nezasahuje až tak hluboko do soukromého života zaměstnanců.
D	Zpětná vazba	X		Probíhá, ale je zde mnoho míst, které se dají zlepšit.
D	Představení vize	X		Zaměstnanci jsou s vizí seznámeni, ale není jim průběžně opakována.
D	Nepeněžní odměňování	X		

D	Poradenské služby		X	Vhodné nově zajistit poradenské služby. Hlavní zaměření služeb by mělo být zjištěno dotazníkovým šetřením.
D	Dodržování bezpečnosti a hygieny práce	X		Normy jsou vždy splněny.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulce 3.2 Vyhodnocení prvků motivačního programu společnosti Hyundai.

	A	B	C	D	Celkem bodů: 49
ANO	5	8	12	11	36
NE	2	3	2	5	12
Poměr v % ANO:NE	70 : 30	73 : 27	86 : 14	69 : 21	75 : 25

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z Tabulek 3.1 a 3.2 patrné, že v celkovém součtu společnost Hyundai plní sumu všech motivačních prvků ze 75 %. Tento výsledek je velmi nadprůměrný. To ale neznamená, že není co zlepšovat. Skupina D výrazně zaostává za skupinami C a dále pak A a B, které jsou téměř na stejné úrovni. Pro tuto oblast a také i pro ostatní oblasti budou navržena doporučení pro zlepšení stavu.

Důležitým prvkem je finanční ohodnocení, které je nad průměrnou mzdou ČR. Mzda je obvykle navyšována o 3 % ročně. Tato výše je adekvátní míře inflace za poslední roky. V roce 2010 byla inflace 1,5 %, v roce 2011 inflace dosáhla 1,9 % a za rok 2012 se vyhoupla na 3,3 %. Mzda není jediným finančním stimulem. Jako stimul mohou působit i finanční bonusy, které jsou ukládány v průběhu roku. Jmenovitě se jedná o letní a vánoční bonus, jenž tvoří 50 % mzdy. Dále je možné získat výroční bonus, bonus za splnění výrobního plánu a osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení může být nejčastěji sníženo vzhledem k výši absence zaměstnance. Další finanční odměny lze dosáhnout díky podání zlepšovacího návrhu nebo úspoře času. Zaměstnanci nemají možnost získat další finanční prostředky díky podílu na akcích či zisku. Pro větší orientaci byla diplomová práce doplněná o *Tabulka 3.3 Ø Mzdy v roce 2013*. Z tabulky lze vyčíst, že Hyundai se pohybuje nad průměrnou mzdou jak v Moravskoslezském kraji, tak i celou ČR. Ø mzdy v automobilovém průmyslu však nedosahuje.

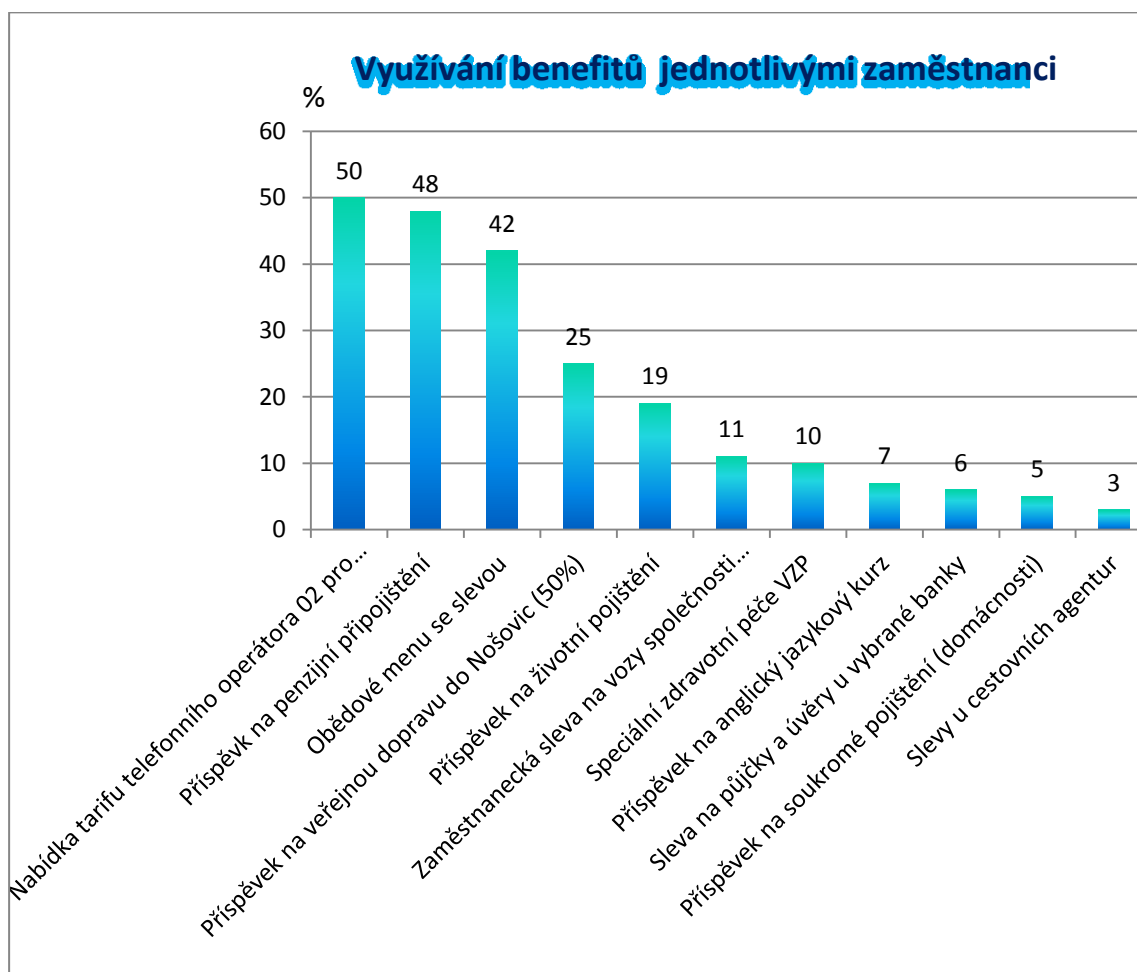
Tabulka 3.3 Ø Mzdy v roce 2013

Specifikace Ø mzdy v roce 2013	Výše Ø mzdy v Kč
ČR	24 616
ČR automobilový průmysl	31 778
Moravskoslezský kraj	23 577
Středočeský kraj	27 024
HMMC	30 000
Škoda auto	37 700

Zdroj: (22, 24, 25)

Pro zvyšování a následné udržování loajality zaměstnanců je využíván motivační program, který je tvořen hlavně benefity. Zaměstnanci mohou čerpat firemní benefity v jakékoli míře. Tedy to, kolik benefitů zaměstnanec využije v rámci nabízené škály, je pouze jeho rozhodnutí. Výčet benefitů a míra jejich využití zaměstnanci je zobrazena v *Grafu 3.3 Využívání benefitů jednotlivými zaměstnanci*. Hyundai nabízí firemní stravování, využívání telekomunikační sítě O2 za zvýhodněné sazby (tento benefit lze uplatnit i na druhé telefonní číslo – tedy zvýhodněný tarif může čerpat i například manželka nepracující pro HMMC), příspěvky na veřejnou dopravu do zaměstnání ve výši 50%, příspěvek na dopravu po práci přesčas, příspěvky na zdravotní programy a volnočasové aktivity navedené skrz Všeobecnou zdravotní pojišťovnu, slevy na automobily vyráběné společností, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Společnost momentálně nezahrnuje do svých benefitů zdravotní dny volna, rekreace a také nepočítá se zavedením firemní školky.

Graf 3.3 Využívání benefitů jednotlivými zaměstnanci

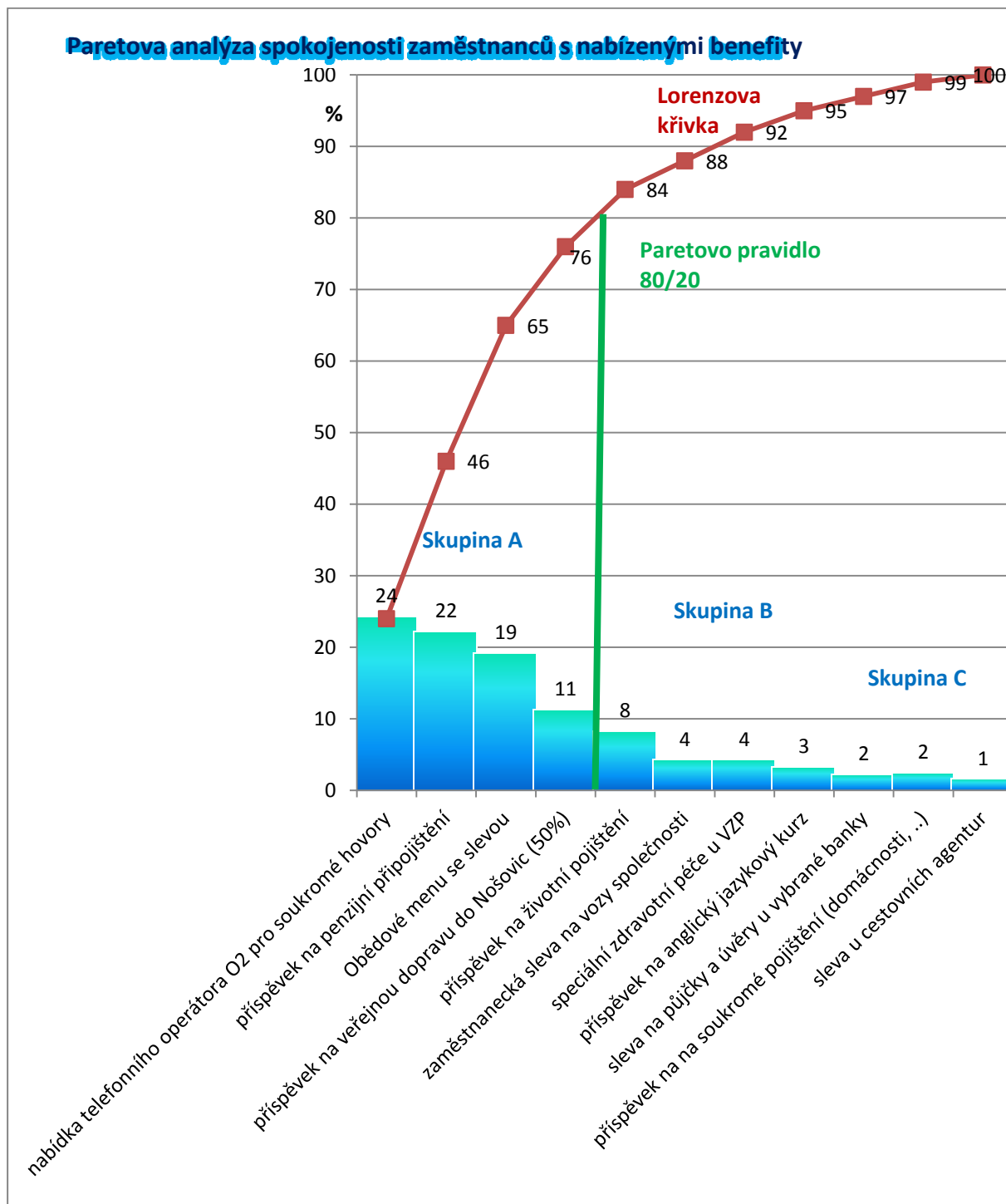


Zdroj: vlastní zpracování

Pro větší názornost je využito Paretovy analýzy v *Grafu 3.4*. Jak již bylo v teoretické části popsáno, Paretovu analýzu je možné využít u mnoha situací. V aktuální diplomové práci byla analýza 80/20 využita při zjišťování spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity. Z interních dokumentů je známo, že zaměstnanci jsou z 58 % spokojeni s benefity HMMC. V porovnání s trhem to je nadprůměrný výsledek, neboť při analýze trhu bylo spokojeno pouze 40 % pracovníků. Které benefity tedy zaměstnance zaujaly? Pracovníci nejvíce ocenili nabídku výhodného tarifu společnosti O2 a v těsné blízkosti příspěvek na penzijní připojištění. Do první skupiny A neboli do nejvýznamnější skupiny jsou zahrnuty i příspěvky na firemní obědové menu a také příspěvek na dopravu, který činí 50 % z projeté částky. Příspěvek na životní pojištění, zaměstnanecká sleva na vozy značky Hyundai, speciální zdravotní péče u VZP a anglický jazykový kurz se dočkaly menšího ohlasu, a tím se zařadily do skupiny B. Skupinu C zastupují benefity, ve formě příspěvku na soukromé pojištění (domácností a tak podobně), snížené sazby půjček a úvěrů u vybrané banky a slevy u

cestovních agentur. Je zřejmé, že zaměstnanci nejvíce využívají benefity, které mohou využívat denodenně.

Graf 3.4 Paretova analýza spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci mohou v rámci pracovního vztahu také zlepšovat své znalosti a dovednosti. Samozřejmostí jsou školení potřebná pro výkon jejich práce. Dalším podpůrným

prvkem jsou lekce anglického jazyka. Nepatrným avšak výrazným prvkem je pověřování běžného pracovníka úkoly školitele a také delegování práce.

Významnou rolí v oblasti motivace je oblast komunikace. Ta je ve společnosti obtížnější díky vlivům interkulturního prostředí. I přesto se společnost snaží rozvíjet jak formální, tak neformální komunikaci. Neformální komunikace je nejvíce obohacována na společných firemních akcích. Jistý vliv má i společné cestování do práce. Formální komunikace probíhá skrz školení, pravidelné porady, meetingy a také firemní časopis, který je měsíčně publikován. Tento zpravodaj je možné si stáhnout na firemních stánkách společnosti. Jeho obsah je tematicky velmi bohatý. Zaměstnancům jsou také pravidelně sdělovány interní informace o vývoji společnosti, jejich cílech, splnění plánů a o tom, v jakém postavení se společnost aktuálně nachází a kam míří, tedy, jaké jsou její cíle. Při těchto setkáních dochází i k vyhlášení pochval za nejlepší zaměstnance oddělení, měsíce a podobně. Pochvaly jsou udělovány i neformálně a to například když nadřízení procházejí jednotlivými divizemi, komunikují se zaměstnanci a následně je pochválí za jejich dobře vykonanou práci. Formálně jsou TT zaměstnanci hodnoceni kvartálně přímým nadřízeným a vedoucím oddělení. MT zaměstnanci jsou hodnoceni pouze jednou ročně.

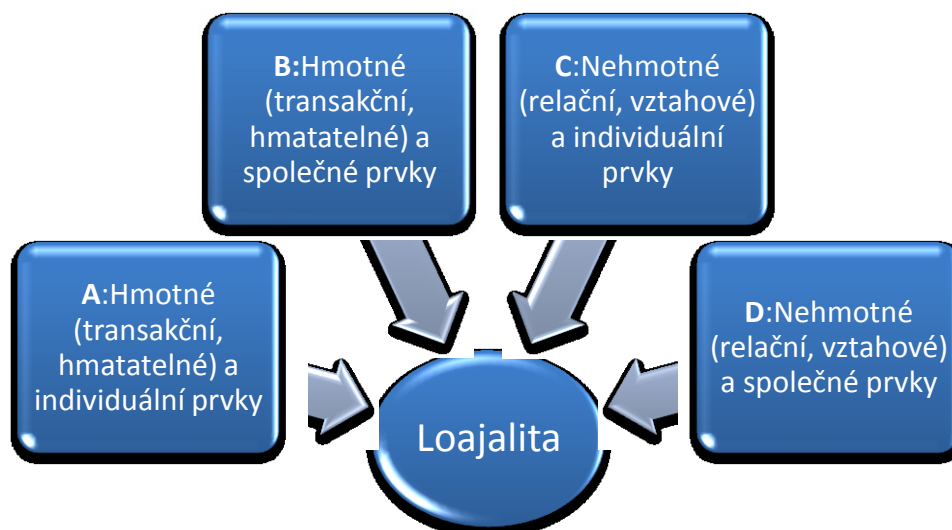
Kvalitní komunikace probíhá i navzdory střetu korejské a české kultury. Jak je popsáno v teoretické části, jedná se o dvě zcela odlišné entity, jejichž myšlenkové pochody se málokdy shodují v první přímé linii. Ke vzájemné spolupráci je zapotřebí snahy a přizpůsobení se obou stran. Díky jednotlivým krokům tréninků na snižování bariér nepochopení interkulturního chování si zaměstnanci poradili téměř výborně. Společnost klade důraz na vzájemné pochopení se. Využívá informativních školení o korejské a české kultuře a společnosti, společných setkáních a sdílení úspěchů HMMC.

I přesto se vyskytují oblasti, které společnost doposud neošetřila. Jedná se o větší vstřícnost k zaměstnancům vzhledem k formě pracovního vztahu. Sdílení pracovních míst a pružné pracovní režimy jsou pro společnost Hyundai doslova cizí pojmy. Pokud vezmeme v potaz náročnost výroby a jednotlivých procesů, je téměř nemožné tyto metody zavést. Ovšem to, aby se společnost více starala o své zaměstnance a jejich volný (mimopracovní) čas, možné je a i přesto tak neučinila.

Když se pojmy firemní benefity, motivace a loajalita uspořádají do vztahu, je možné závislost interpretovat následovně. Vyšší spokojenost s benefity a motivačním programem, se projevuje ve zvýšené loajalitě zaměstnanců vůči společnosti. Pro větší přehlednost a podrobnější vymezení byla vytvořena *Relace 3.5* inspirovaná *Modelem celkové odměny z kapitoly 2.3*. Zaměstnanci jsou z většiny (60 %) spokojeni s benefity, i přesto je využívají

jen z 20 % procent. V budoucnu má loajalita prostor pro svůj růst. Změny nemusí být příliš výrazné, neboť fluktuace, která je znakem loajality je jen minimálně nad svým optimem (doporučená míra fluktuace je 7 %, aktuální míra fluktuace společnosti HMMC je 8 %).

Relace 3.5 Vliv celkové odměny na zvýšení loajality



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Sekundární analýza

Díky vnitropodnikovým materiálům bylo možno zhodnotit situaci ve společnosti v průběhu posledních let. Důraz byl kladem především na fluktuaci na jednotlivých pozicích, vyhodnocení předešlých dotazníkových šetření, proces změny týkající se personální oblasti a to zejména motivování. Také byl brán v potaz koncept společnosti a její zaměření na společenskou odpovědnost (CSR – Corporate Social Responsibility).

a) Dotazník

Pro zlepšení spolupráce se zaměstnanci společnost zpracovává *Výstupní dotazník (Příloha číslo 3)*. Tento dotazník je vyplňován zaměstnanci těsně před ukončením pracovního poměru. Dotazník se skládá z hlavičky a 13 otázek. V hlavičce se vyplňuje datum, jméno respondenta a tazajícího se, pracovní pozice, kterou zaměstnanec zastával, přímý nadřízený a délka pracovního poměru. Pomocí těchto údajů je možné specifikovat jednotlivé výrobní oblasti či pozice. U otázek jsou vždy nabídnuty odpovědi a navíc kolonka, k vyjádření obsáhlejšího komentáře – pokud má zaměstnanec tuto potřebu. Tento způsob vyjadřovacích možností je ideální. Nevýřečný pracovník v nich jistě najde odpověď a naopak aktivní zaměstnanec zde nalezne prostor pro své vlastní formulace. V otázkách chybí tematická oblast

hodnocení a kariérní růst. Zaměstnanec se ale k této oblasti může vyjádřit u otázek číslo 7, 9, 11 a 12, které jsou otevřené a pojaté široce. Pro větší vypovídací schopnost by bylo vhodné otázky blíže specifikovat a zaměřit se i na tyto dvě chybějící oblasti. Zaměstnanec si při vyplňování nemusí vzpomenout, může být nervózní, roztržitý anebo už ani nemusí mít náladu na doplnění výpovědi, pokud není přímo tázán.

Dotazník vyplňovalo téměř 80 % odcházejících zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr se společností HMMC. Z toho $\frac{3}{4}$ zaměstnanců má rádo svou práci (průměrem na trhu je 56 %) ale pouze $\frac{1}{2}$ zaměstnanců je hrdá na to, že pracuje pro HMMC (průměr trhu je téměř 90 %).

Šetřením byly vyhodnoceny 4 skupiny, které představují spokojené zaměstnance, spolupracující zaměstnance, nepokojené pracovníky a rezignující pracovníky.

Spokojení zaměstnanci: 18,5 % (průměr trhu 15 %).

- Mají rádi svou práci a jsou hrdí na to, že pracují pro HMMC.
- Výrobky společnosti i práci pro HMMC by doporučili ostatním.
- Důvěřují nadřízenému.
- Jsou spokojeni s možnostmi rozvoje jejich kvalifikace.
- Nalezli uspokojení v odměňování výzkumu, který podávají, i v míře zodpovědnosti.

Spolupracující zaměstnanci: 18,4 % (průměr trhu 35 %).

- Mají rádi svou práci a s jistotou tvrdí, že do jednoho roku nebudou měnit zaměstnání.
- Důvěřují svému nadřízenému.
- Jsou spokojeni s možnostmi rozvoje jejich kvalifikace.
- Odměny jsou dle jejich názoru nespravedlivé, výkon a zodpovědnost je nedoceněná.
- Celkové hodnocení je špatné.
- Tvrdí, že management se nezajímá o spokojenost zaměstnanců.

Nespokojení pracovníci: 35 % (průměr trhu 35 %).

- Pouhá polovina je ráda, že pracuje pro HMMC.
- Jsou nespokojení s odměňováním, ale přiznávají, že situace je stále lepší než u jiných firem v regionu.
- Myslí si, že nejsou odměňováni adekvátně vzhledem k zodpovědnosti a náročnosti práce.
- 2/3 by nedoporučilo práci pro danou společnost.
- 40 % plánuje změnu práce a tedy zaměstnavatele.

Rezignující pracovníci 28 % (průměr trhu 15 %).

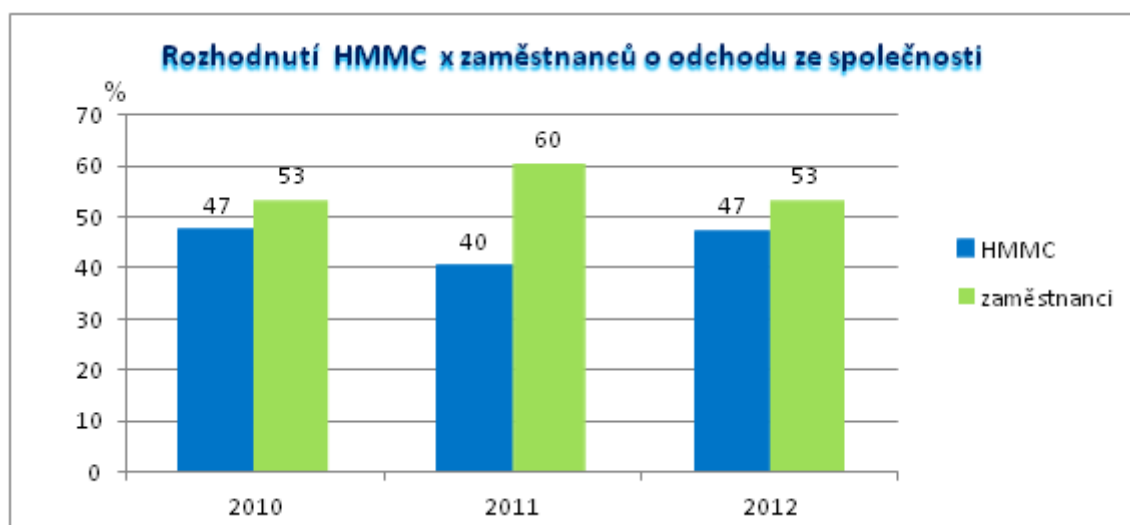
- Nedoporučili by práci ve společnosti, ani její produkty.
- Jako zaměstnanci HMMC nejsou spokojeni a znovu by už tento krok neudělali.
- Hodnocení a odměňování dle jejich názoru je nespravedlivé.
- Nesouhlasí s tím, že by měli možnost rozvoje.
- 3/4 z nich chtějí do jednoho roku ukončit pracovní vztah.

Dále z dotazování vyplynulo, že nejčastějším důvodem k odchodu je mzda. Tato možnost byla udána celými 20 % zaměstnanců. Mnoho pozic ve výrobě se nachází pod průměrnou mzdou ČR.

Z dotazníku je možné vyčíst i míru fluktuace zaměstnanců. Odchody zaměstnanců jsou převážně uskutečněny ze samotného rozhodnutí zaměstnanců. Společnost se na fluktuaci podílí zhruba 40 %. Grafické zobrazení je níže viz *Graf číslo 3.6 Rozhodnutí HMMC x zaměstnanců o odchodu ze společnosti*. Tento poměr je možné zjistit i při součtu odchodů zaměstnanců za určitý rok a porovnání se součtem důvodů odchodů zaměstnanců z iniciativy HMMC ve stejném roce.

Množstevní rozdíly, které je možné pozorovat mezi výše zmíněnými skupinami, jsou statisticky nevýznamné. Pro větší vypovídací schopnost by bylo vhodné uskutečnit testování hypotéz.

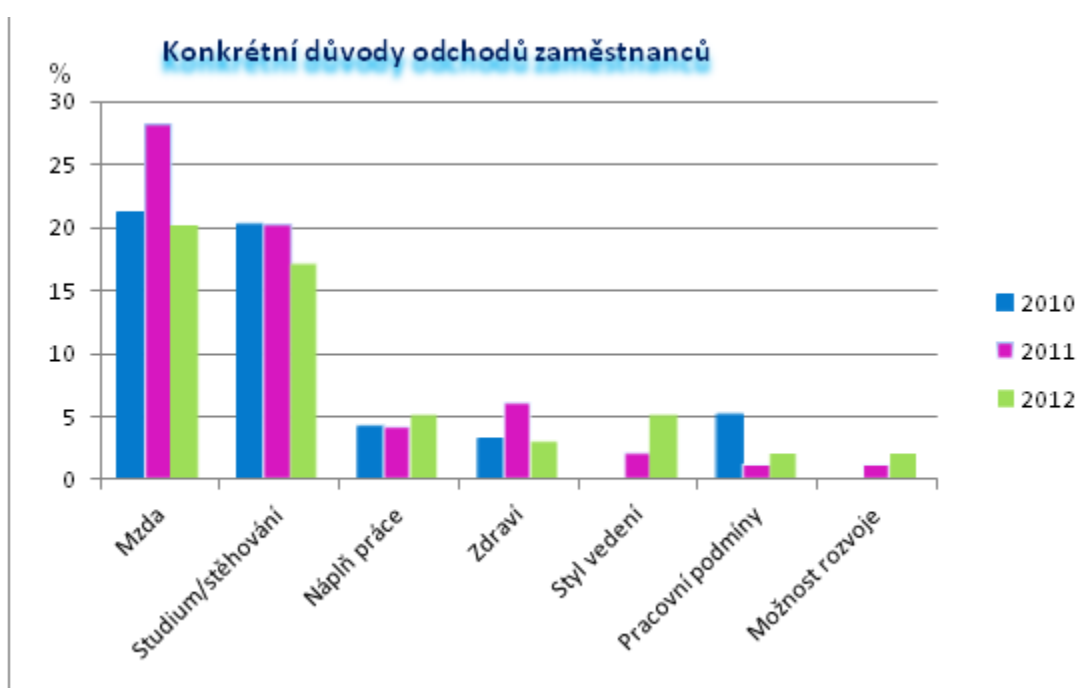
Graf číslo 3.6 Rozhodnutí HMMC x zaměstnanců o odchodu ze společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi nejčastější důvody odchodů zaměstnanců patří mzda, jak jde vidět níže v *Grafu číslo 3.7 Konkrétní důvody odchodů zaměstnanců*. Téměř na stejné úrovni je důvod stěhování a studia. Náplň práce, zdraví, styl vedení, pracovní podmínky a možnost rozvoje dosahují mnohem nižších hodnot. Z grafického zobrazení je zřejmé, že četnost u jednotlivých důvodů odchodů většinou v průběhu času klesá.

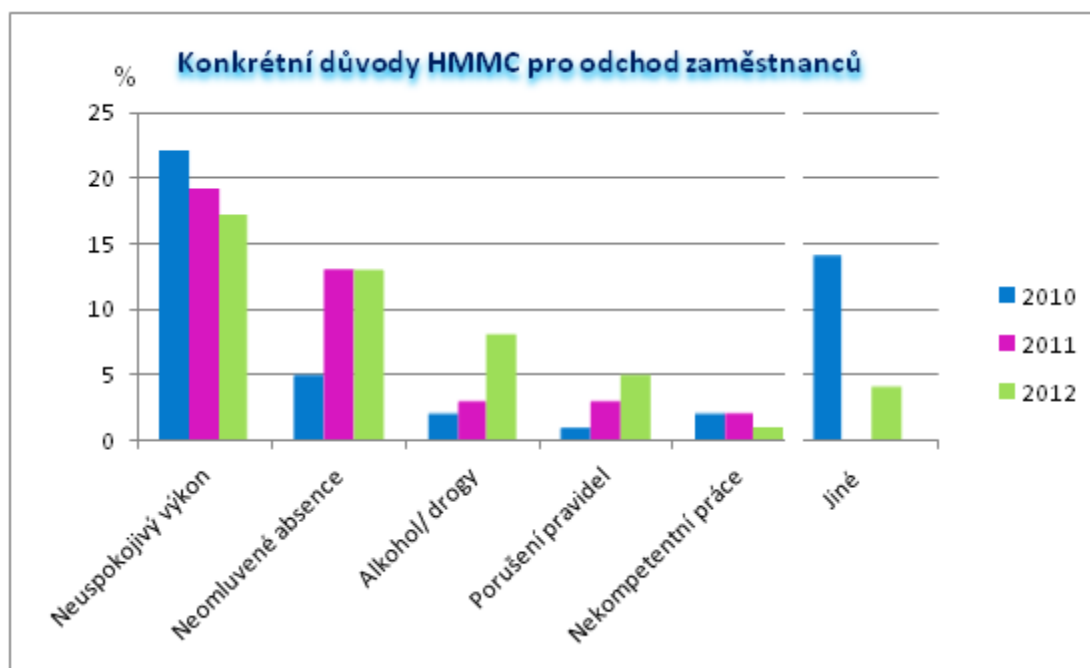
Graf číslo 3. 7 Konkrétní důvody odchodů zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem proč společnost HMMC propouští zaměstnance je neuspokojivý výkon. To je zřejmé z *Grafu číslo 3.8 Konkrétní důvody HMMC pro odchod zaměstnanců ze společnosti*. Hodnoty v této kategorii v posledních třech letech klesají, avšak ostatní kategorie (neomluvené absence, alkohol/drogy a porušení pravidel) v porovnání s ostatními výrazně vzrostly. Je zjevné, že kontroly v této oblasti jsou důsledné. To je samozřejmě správný postup. Jednoznačné také je i to, že si zaměstnanci neváží své práce a chovají se velmi nezodpovědně.

Graf číslo 3.8 Konkrétní důvody HMMC pro odchod zaměstnanců

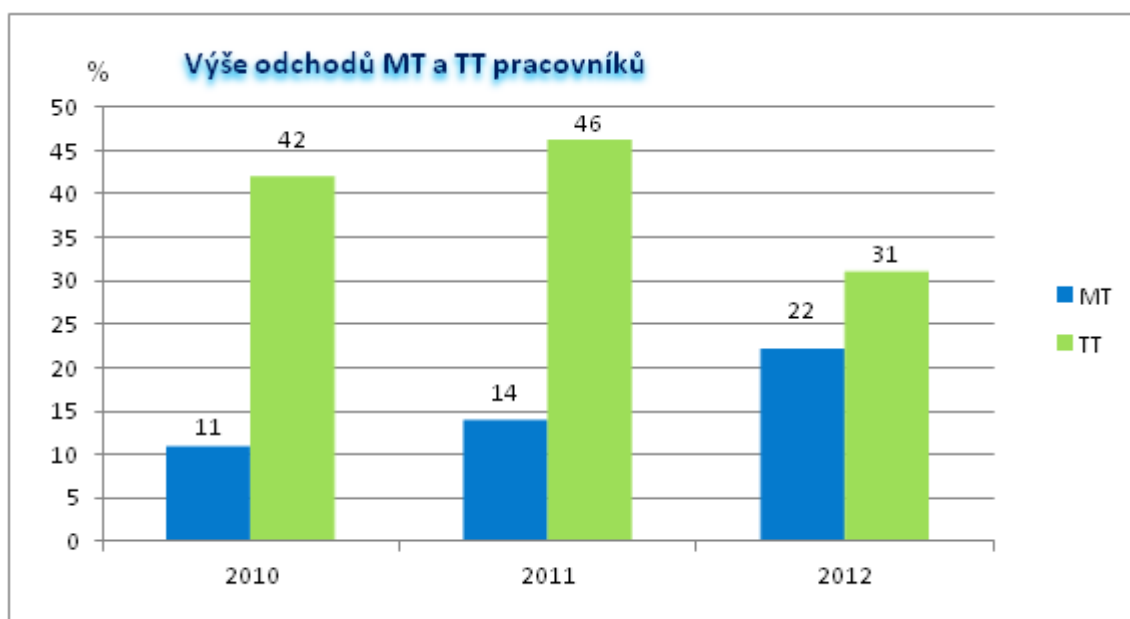


Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost poznamenala, že výrazné výkyvy, které jsou zřejmé hlavně na úseku svařovny, lakovny, zajištění kvality, lidských zdrojích a vývoji a dodávce dílů, jsou způsobeny změnou vedoucího v těchto úsecích. Změna se týkala interkulturní otázky, kdy byli korejsí vedoucí nahrazeni českými nadřízenými. Vývoj fluktuace v jednotlivých divizích je zobrazen v *Grafu Fluktuace MT (technicko-hospodářský pracovník) a TT (operátor ve výrobě) zaměstnanců v jednotlivých divizích*, který je součástí Příloh (Příloha číslo 5).

V letech 2010 a 2011 byl vztah odchodů MT a TT pracovníků v poměru 1:4. V posledním roce 2012 dochází ke změně. Schodek mezi těmito dvěma kategoriemi se začíná vyrovnávat a dosahuje poměru 2:3. I tento poměr mezi jednotlivými úrovněmi pracovních pozic mohl vést v minulých letech k nižší loajalitě a vyšší fluktuaci. V roce 2012 bylo dosaženo výrazného pokroku, kdy pomalu začínal odchod z jednotlivých pozic konvergovat ke stejnému poměru. Tato situace je zobrazena v *Grafu číslo 3.9 Výše odchodů MT a TT pracovníků*.

Graf číslo 3.9 Výše odchodů MT a TT pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Další dotazník, se kterým se zaměstnanci mohou setkat, již v průběhu pracovního procesu je průzkum zjišťující spokojenost zaměstnanců. Tento dotazník je zaměstnanci vypracováván jednou ročně. Je téměř obdobný jako výstupní dotazník, avšak společnost Hyundai jej neposkytl k nahlédnutí. Konkrétní výsledky z něj nejsou známy. Aktuální situace ve společnosti byla zjišťována pomocí ostatních metod, které jsou uvedeny v diplomové práci. Nejvíce informací o současném stavu bylo získáno pomocí upravené metody Mystery shopping.

b) Průzkum společnosti PricewaterhouseCooper

Dalším vnitropodnikovým materiálem, který byl poskytnut k nahlédnutí, byl vypracovaný průzkum společnosti PricewaterhouseCooper (více viz *Příloha číslo 4*). Podmínkou bylo uchování dat v tajnosti, proto byly jednotlivé hodnoty pozměněny určitým koeficientem. Jednalo se o srovnání společnosti Hyundai s celkovým trhem ve vybraných kategoriích. Z průzkumu vyplynulo, že pouze komunikace je ve společnosti Hyundai na stejné úrovni jako v ostatních společnostech. Ve většině kategorií, ale HMMC zaostává za konkurencí. Nejvýraznější propad byl zjištěn v oblasti celkové spokojenosti a vztahu k Top Managementu, kde hodnoty analyzované společnosti jsou ve srovnání s trhem o 32 % nižší. Problémem může být interkulturní prostředí a nepochopení základních odlišností v jednání českých a korejských zaměstnanců. Dále následovaly kategorie motivace, odměňování, řízení výkonnosti, informovanosti, bezpečnosti práce, rozvoj zaměstnanců, řízení výkonnosti, obrat a kariérní růst. V těchto oblastech se HMMC ve srovnání s trhem průměrně liší o 9 %. Naopak HMMC výrazně uspěla v oblasti týmové práce a benefitů. V těchto oblastech převyšuje trh o 4 % a 14 %.

c) Upravená metoda Mystery Shoppingu

V aktuální diplomové práci nebylo možné využít metody Mystery Shoppingu v základní učebnicové podobě, protože tato metoda je primárně používána v oblasti služeb. Ve spojitosti s loajalitou a motivací nebylo v praxi možné od zaměstnanců nakupovat výrobky společnosti či zjišťovat jejich postoje přes telekomunikační systém. Proto byla metoda upravena. Mystery Shopping byl změněn do formy uplatitelné v praxi. Autorka zastávala funkci tazatele, kdy byla postavena do role fiktivního zájemce o práci ve společnosti Hyundai, nikoli fiktivního nakupujícího. Zaměstnanců se ptala na náročnost práce, finanční ohodnocení, spokojenost s benefity, spokojenost s odměňováním a povyšováním a celkovou spokojenost. Jak je zmíněno, jednalo se o nestrukturovaný rozhovor.

Při komunikaci se zaměstnanci mimo pracoviště byla zjištěna celková spokojenost s náplní práce i s finančním ohodnocením. Vždy bylo ze strany zaměstnance dodáno srovnání se situací v ostatních firmách v Moravskoslezském kraji. Toto srovnání dopadlo pro společnost Hyundai vždy kladně.

Odpovědi respondentů byly převedeny na *číselnou stupnici do Tabulky číslo 3.11* viz níže, kde nejvyšší číslo 5 znamená maximální spokojenost a číslo 1 maximální nespokojenost. Bylo tedy využito opačné hodnocení, než na které jsme zvyklí ve školství. Hodnota 2, je přiřazována k označení spíše nespokojen, 3 je neutrální a 4 je spíše spokojen. Jednotlivé




odpovědi byly vyhodnoceny autorkou a sloučeny do *Tabulky číslo 3.10 Vyhodnocení Mystery Shoppingu*. Skupina dotazovaných se shoduje, že oblast benefitů je koordinována velmi kvalitně. Na škále 1 až 5 dosahuje nejlepšího hodnocení ve srovnání s ostatními kategoriemi a to hodnoty 4. Největší rozepře jsou mezi skupinami v oblasti spokojenosti s odměňováním a povyšováním a komunikaci, kde se hodnocení liší až o 2 stupně. V souhrnu hodnoty oscilují kolem průměru a celkově žádná z kategorií nedosahuje nejnegativnějšího hodnocení číslo 1 a ani nejpozitivnějšího hodnocení číslo 5. Jak je zřejmé z *Tabulky číslo 3.11*, společnost má velký prostor pro změnu k lepšímu.



Tabulka číslo 3.10 Vyhodnocení Mystery Shoppingu

Oblasti dotazování	Přímé dotazování
Náročnost práce	3
Finanční ohodnocení	4
Spokojenost s benefity	4
Spokojenost s odměňováním	2
Spokojenost s povyšováním	2
Komunikace	2
Celková spokojenost	3
Celkem	$\cong 3$

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulky číslo 3.11 Slovní vyjádření jednotlivých hodnotících stupňů

Hodnocení 1- 5	Slovní vyjádření
	Zaměstnanec je velmi nespokojen ve většině oblastí. Velký prostor pro změny ze strany zaměstnavatele.
	Zaměstnanec je spíše nespokojen. Jisté motivační prvky byly zaznamenány, ale převládá negativní vztah zaměstnance se společností. HMMC má mnoho možností pro změnu.
	Zaměstnanec zastává neutrální postoj. Náplň práce, vztahy na pracovišti a motivační systém jej nijak nenaplňuje, a také mu nemůže nic vytknout. Společnost se nachází přesně ve středu hodnocení. Motivační faktory jsou na této úrovni zastoupeny, jejich realizace však není dotažena do konce.

	<p>Zaměstnanec je spíše spokojen a společnost hodnotí kladně. Výhrady k jednotlivým částem či celým celkům motivačních prvků přetrvávají. Je vhodné zapracovat na slabých místech pro větší spokojenost jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů.</p>
	<p>Zaměstnanec je velmi spokojen ve všech oblastech dotazování. Společnost by se měla snažit tento stav udržet. Základem jsou dobré vztahy, komunikace a inovativní řešení. Společnost funguje jako integrita a její jednotlivé části jsou v souladu.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká příspěvků, které pracovníky trápí nejvíce, jedná se o oblasti povyšování a odměňování, komunikace, nových nařízení, odborů a mezd. Diskuse týkající se názoru na věc je velmi rozmanitá.

O mzdách se vedou velmi rozporuplné debaty. Z názorů vyplývá, že pracovníci preferují roční nárůst mzdy zhruba o 8 % před novoročními odměnami za splnění plánu (obvykle 100 % příplatek mzdy) a 2 % navýšením mzdy. Velmi skepticky se vyjadřují při srovnání 2 % navýšení mzdy a růstem inflace. Dle Českého statistického úřadu (20) byla míra inflace v roce 2010 1,5 %, v roce 2011 1,9 % a v roce 2012 3,3 %. Z matematického hlediska je jejich názor nesprávný, neboť při součinu 12 měsíců s 8 % navýšením dojdeme k menší sumě, než při navýšení platu o 2 %, které roznásobíme 12 měsíce a k této částce přičteme 100 % příplatek. Matematické odvození, které vychází z platu 25 000 Kč je uvedeno níže jako propočet číslo (3.1).

$$[25000 + (25000 \times 0,08)] \times 12 < [25000 + (25000 \times 0,02)] \times 12 + 25000 \text{ (3.1)}$$

$$(25000 + 2000) \times 12 < (25000 + 500) \times 12 + 25000$$

$$324000 < 331000$$

I přesto patří mezi nejčastější pozitivní příspěvky srovnání mzdové podmínky HMMC s ostatními společnostmi nabízejícími práci v Moravskoslezském kraji. Výše mzdy a množství benefitů je bezkonkurenční. Při srovnání s konkurencí toto hodnocení již tak pozitivní není. Mzdy jsou v Středočeském kraji vyšší než v Moravskoslezském, ale i při započítání tohoto handicapu jsou na tom zaměstnanci Mladoboleslavské automobilky lépe.

Je nutné dodat, že z konverzací je možné vypožorovat, že ne všichni zaměstnanci mají přehled o tom, jak fungují daňové zákony. Například mnozí nevědí, že ve výsledku je

jedno, zda dostanou každý měsíc přidáno 500 Kč nebo jednou ročně bonus 6000 Kč (12 x 500 Kč = 6000 Kč). Část zaměstnanců si také myslí, že firma musí za určité období (ideálně 2x za rok) povýšit určité množství zaměstnanců. V takovémto případě by každý řadový zaměstnanec ve velmi krátké době dosáhl na manažerskou pozici a to je pro společnost neúnosné jak z organizačních, tak finančních, technických a kulturních důvodů.

Jak je patrné z Paretovy analýzy, která je uvedena výše, pracovníci využívají firemní benefity pouze z 20 %. Shodují se na tom, že benefity spadají do kategorie A je možné využívat bez zvýšené námahy. Naopak jazykový kurz, není využíván hlavně z časových důvodů. Jazykové lekce nenavazují na směny zaměstnanců. Většinou by se musel zaměstnanec ve svém volném čase dopravit do HMMC a tam se poté účastnit lekcí. Mezi zaměstnanci nepanují ani příliš valné názory na úroveň jazykových kurzů.

Zaměstnanci tvrdí, že komunikace je velmi omezená. Příkazy přicházejí jen shora, bez konzultace s řadovými pracovníky. Dokonce byl slyšen i názor, že nadřízení se snaží držet své podřízené v nejistotě. Využívají k tomu zatajování informací a komunikační šum.

Zaměstnanci se domnívají, že nová opatření jsou schvalována bez uvážení. Názor zaměstnance není brán v potaz. Pracovníci si dokonce myslí, že mnohá rozhodnutí jsou nařízena středním managementem jen proto, aby vykazovali činnost či si přišli k vyššímu finančnímu ohodnocení. Takto se například rozčilují nad povinným zavedením pracovních brýlí. Zaměstnanci se ve velké míře shodují na tom, že je používání brýlí při výkonu pracovních činností omezuje, že pro většinu pozic a funkcí nejsou potřebné. Dokonce se shodují na názoru, že brýle jsou závadné a ničí jim zrak. Nebyla ani zapomenuta zmínka, „že si na tom zase někdo namastil kapsu“ a náklady s touto reformou spojené. Zaměstnanci naprosto s rozvahou a nezávisle na sobě tvrdili, že někteří nadřízení jsou na své pozici právem. O práci mají přehled a výborně zvládají krizové situace. Najde se ale i spousta takových, kteří obsadili svou pozici v raném vývoji společnosti. O své práci toho moc nevědí, nejsou schopni řešit nečekané výkyvy v procesu a navíc problémy přenášejí na své podřízené a ti za ně řeší nastalé situace.

Odbory jsou také ožehavým tématem. Odbory by měly být komunikačním mostem mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Měly by se snažit jednat nestranně. Pracovníci o této skutečnosti nejsou přesvědčeni. Nabývají pocitu, že jsou odbory zmanipulované a že se většinou shodují s názory vedení.

Jednotlivé postupy hodnocení jsou zaměstnancům známy a většinou jsou i dodržovány. Často bohužel zazněl názor, že kladnou přímou neformální pochvalu téměř nelze

zaslechnout. Naopak negativní formy hodnocení jsou brány velmi důsledně. Téměř všichni se shodli, že mezi těmito dvěma oblastmi je výrazný nepoměr.

Z vyhodnocení jednotlivých bodů vyplývá, že ve společnosti vážne komunikace. Významná pozice benefitů jen částečně vyrovná záporná hodnocení v dalších oblastech spadajících do lidských zdrojů.

4 Navržení motivačních prvků

Po vyhodnocení aplikační části je zřejmé, že společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech má na českém trhu a zvláště v Moravskoslezském kraji své místo. Z výsledků jednotlivých grafů je patrné, že společnost hlavně v posledních letech stoupá na žebříčku hodnot stále výše. I přesto je možné se dopátrat drobných nedostatků.

Je podivuhodné, že hlavním důvodem odchodu zaměstnanců je mzda. Mzda je ve společnosti nadprůměrná, co se týká srovnání s ostatními firmami v Moravskoslezském kraji a také ve srovnání s průměrným platem České republiky. Je pravda, že největší konkurent v České republice a to Škoda Auto a. s. vyplácí svým zaměstnancům vyšší mzdy. Je nutné, aby si zaměstnanci uvědomili dlouholetou tradici a praxi tohoto konkurenta. Navíc sociální podmínky (hlavně náklady na bydlení a nabídka práce) Středočeského kraje se pohybují zcela v jiné výši než v Moravskoslezském kraji. I přesto je rozdíl mzdy ve Škoda Auto a.s. vyšší než v HMMC. Společnost komentuje výši mzdy jako kompromis mezi požadavky zaměstnanců a současnou situací v automobilovém průmyslu. I přesto by bylo vhodné, aby společnost zvážila možnost podílu na zisku zaměstnanců. Zaměstnanec si je pak vědom, že každý jeho krok se může promítnout na jeho finančním ohodnocení a navíc, kdyby nespolečně pracoval v zájmu firmy, okrádal by sám sebe.

Vzhledem k bohaté nabídce benefitů by se společnost již více nemusela angažovat v této oblasti. Toto je samozřejmě krátkodobý pohled, neboť z dlouhodobého hlediska je neustálý vývoj, pokrok a inovace nutností. Společnost by měla v budoucnu považovat o možnosti půjček pro své zaměstnance, které by byly vedeny přes společnost a příspěvků na dovolenou popřípadě zařízení smluvních rekreací. Je znepokojující, že ač jsou benefity velmi kladně chváleny, jsou využívány zaměstnanci pouze z 20 %. Společnost Hyundai by v budoucnu mohla pozměnit strukturu benefitů na základě dotazníkového šetření. Velkého docenění by jistě dosáhlo zavedení společenských klubů, ať sportovní či kulturnější povahy či společné rekreační programy. Cílem by bylo projevení snahy, zájmu a podpory zaměstnavatele o kvalitní trávení volného času svých pracovníků. Vytvoření integrované společnosti by bylo oceněním za tyto vstřícné kroky společnosti. Důvodem, proč nejsou benefity zcela využívány je časový, potřebový a obsahový nesoulad. To znamená, že je důležité benefity obměnit a ty stávající upravit tak, aby je mohli z časových důvodů a bez větší námahy zaměstnanci využívat a také je nutné provést úpravy obsahové náplně jednotlivých benefitů. Významným benefitem, který společnosti chybí v jejím výčtu je zavedení firemní školky. Ženy tvoří pouze 30 % zaměstnanců. Zbýlých 70 % jsou muži.

Avšak jejich průměrným věk je 30 let. Je zřejmé, že většina z nich právě zakládá či založila rodinu, a proto idea firemní školky by jistě našla široké uplatnění. Firemní školka je ideálním řešením pro zvýšení loajality zaměstnanců. Navíc by tento krok mohl být považován i za synergický akt. Čeští zaměstnanci by tolik nespěchali z práce, aby mohli vyzvednout své ratolesti z mateřských školek a svou práci by vykonávali ve větším klidu, s vyšší soustředěností. Korejská strana pracovníků by v tomto aktu viděla vstřícný krok. Jak je psáno v teoretické části, pro Korejce je hlavní společnost. Proto v ní tráví mnohem více času než Češi. Využívání firemní školky by budilo dojem větší zainteresovanosti k firmě. Firemní školku je také možné využívat k rozvoji neformální komunikace. V případě, že by byla školka plně využívána i korejskými dětmi, docházelo by ke smazávání interkulturních rozdílů a mnohem větší empatii a pochopení odlišností kultur. Je obvyklé, že děti, které se znají ze školek, spolu s jejich rodiči spolu tráví i svůj volný čas. Výše školného by v takovéto školce musela být adekvátní pro českého zaměstnance společnosti. Je zřejmé, že korejsší zaměstnanci zastávající vyšší pozice nemají v tomto směru žádná finanční omezení. Další bariérou je jazyková vybavenost dětí předškolního věku. Nutností by bylo zavedení anglického jazyka. V ideálním případě by bylo vhodné vyučovat i korejštinu a češtinu. Tímto by náklady na vedení firemní školky velmi stouply. Školné by bylo pro běžného zaměstnance z výroby neúnosné. Dotace společnosti pro české děti by byly příliš vysoké a celý projekt by byl ztrátový. Toto je logický pohled na celou situaci. Snad každého napadne otázka, nakolik tedy chce být společnost loajální také k zaměstnancům. Nakolik je korejský management schopný slevit ze svých nároků a budovat ve své společnosti loajalitu a vybudovat firemní školku pro všechny zaměstnance bez rozdílu? Verze, kdy by firemní školku navštěvovaly jen děti českých zaměstnanců (vzhledem k jazykovým a finančním bariérám), by vedla pouze ke „spiknutí“ mezi jednotlivými národními skupinami. Rozdíly by se naopak ještě více prohlubovaly. V momentální situaci vzhledem k výši fluktuace tyto kroky nejsou nezbytné.

Je evidentní, že společnost se stará o své zaměstnance i v oblasti rozvoje. Uvědomuje si, že informovaný a zaškolený pracovník podává mnohem lepší výkon a pro vývoj je toto nezbytným krokem. Mínusem může být obsah školicích programů. Zaměstnanci jsou vzdělávání pouze v oblastech potřebných pro jejich aktuální pozici, což vůbec není sjednoceno s ideou TQM (Total Quality Management). Ideální je zvážit i rozsáhlejší formy školení. Zaměstnanec tak nabude více znalostí a díky propojenosti dílčích částí v celek, je průběh inovace mnohem pravděpodobnější. Vhodné jsou i kroužky jakosti/ kvality, kdy se vybraná část zaměstnanců schází a řeší zlepšovací návrhy. Schůzky jsou v takovémto případě iniciovány z řad zaměstnanců. Hnacím motorem je jejich zájem o danou problematiku.

Rotace funkcí je v této společnosti také zatím ve fázi vývoje. Vedení HRM (Human Resource Management) je jednoznačně pro rozvoj této metody, alespoň v rámci divizí. Tento krok je velmi přínosný, avšak teprve je na začátku vývoje a čeká jej ještě dlouhá cesta.

Při důkladném studiu fluktuace zaměstnanců v jednotlivých úsecích je nemožné si nevšimnout velmi rozdílné výše fluktuace, která se mění z roku na rok. Rozdíl mezi roky 2011 a 2012 dosáhl až 30 %. Proč tomu tak je? Důvodem je změna vedení úseku, kdy se korejský lídr vyměnil za českého. Z toho vyplývá, že problém tkví spíše v komunikaci, vztazích a stylu vedení. Je možné, že zaměstnanci si tento fakt nechtějí přiznat, neboť se jedná o pocitovou veličinu. Je rozdíl porovnávat jasně zhodnotitelné prvky (mzdy), jako $1 + 1 = 2$ nebo pocity. Navíc je dokázané, že pokud člověk vykonává práci, která jej přímo neirituje, ve společnosti výborného kolektivu či dobře fungujícího týmu, bude ochoten pracovat i za nižší mzdové ohodnocení. Z praktické části vyplynulo, že ač je snaha o vzájemnou komunikaci podpořena mnoha prvky, ne vždy probíhá komunikace na 100 %. V tomto bodě je společnost ve velkém rozporu s pravidly TQM (Total Quality Management). Zaměstnanci si stěžují, že je vedení neposlouchá, nemá o ně zájem, že slyší jen to, co chtějí slyšet. V takovém případě je důležité, aby zaměstnancům bylo vysvětleno, proč nemůže dojít k zahájení pozměňovacích návrhů, které sami navrhli. V tomto případě je mlčení vedení velmi demotivující. Zaměstnanec je schopen překousnout zamítnutí návrhu, ale musí vědět, proč to není možné.

Hodnocení zaměstnanců je také prováděno téměř v adekvátních časových intervalech. Operátoři jsou hodnoceni kvartálně. THP pracovníci jsou hodnoceni ročně. Roční časový odstup je pochopitelný. Na těchto pozicích nedochází k tak výrazným změnám, a když proběhnou, chce to čas, aby byl efekt viditelný. I přesto by bylo vhodné zkrátit interval hodnocení na půl roku. Důvodem je, že rok je příliš dlouhá doba. Člověk má na starosti velkou spoustu věcí a řešit, co se stalo před rokem je pro mnoho zaměstnanců zbytečné, nevidí v tom kontinuitu. Hodnocení by navíc mělo být vyvážené jak v kladném tak záporném významu.

Přínosné by bylo i poskytnutí informací o tom, jak fungují odbory nebo jak řešit daňové otázky, aby bylo dosaženo co největšího uspokojení zaměstnanců. Z rozhovorů je zřejmé, že ne všichni zaměstnanci mají informace o tom, jak z těchto situací vytěžit. Přispívá k tomu i nedostatečné vzdělání v tomto oboru. Poté dochází ke spekulacím, kdy zaměstnanci nevidí v odborech most mezi nimi a vedením. Naopak považují odbory za zmanipulované.

V této spojitosti by bylo vhodné navrhnout školení a informativní schůzky, které by probíhalo ve fázích. Jednalo by se především o zmiňované problémové oblasti. Základním školením by bylo opětovné seznámení zaměstnanců s vizí podniku, jejími cíli a kroky

v oblasti CSR. Následovalo by další školení spíše administrativního rázu, kde by byli zaměstnanci poučeni o tom, jak fungují daňové zákony. Vhodné by bylo zařadit i „školení funkce odborů“. Propočet finanční náročnosti školení je uveden jako *Příloha číslo 5*. Výše nákladů je zanedbatelná vzhledem k přínosu. Společnost Hyundai si musí uvědomit, že je důležité, aby byli zaměstnanci spokojeni. Tato školení jim pomohou v orientaci, připomenou jim jejich důležitost a odpoví na spoustu otázek, na které vedení společnosti nemá čas. Důležité je, aby každý zaměstnanec dělal svou práci rád, byl ztotožněn se společností, s jejími idey a ve finále tvořil celek, kde se jednotlivé části propojují, podporují a tvoří synergický efekt.

Společnost nepreferuje pružné pracovní režimy ani sdílení pracovních míst. V automobilovém průmyslu, kdy je většina prací prováděna na posuvném pásu a navíc se pracuje v třísměnném provozu, jsou tyto metody, kdy zaměstnavatel vychází vstříc navzdory vyšším administrativním a finančním nákladům, naprosto neuchopitelné.

Za výrazný problém je považováno přijímání pracovníků. Noví zaměstnanci mohou být přijati přímo přes HMMC nebo jiné personální agentury. Tak zvaný kmenový zaměstnanec má po zkušební době nárok na všechny benefity. V případě pracovníků z agentur nejsou benefity zaručeny. Z pohledu zaměstnance je toto jednání nespravedlivé. Pracovník musí vykonávat stejnou práci, ale od společnosti získá podstatně méně. Obvykle toto období, kdy pracovník najatý agenturou, není veden, jako kmenový zaměstnanec trvá 3 měsíce. Tento časový úsek se může ale i prodloužit. Pro personální agenturu zprostředkávající tento kontrakt je to samozřejmě výhodná situace, protože po celou dobu, kdy je zaměstnanec takto veden, pobírá agentura provizi. Takovýto zaměstnanec však může velmi rychle ztrácet motivaci. Pro společnost Hyundai je naopak mnohem finančně výhodnější najímat zaměstnance přes agenturu, neboť ušetří výdaje za benefity a takového zaměstnance je prakticky možné kdykoli v průběhu pracovního procesu vyloučit ze zaměstnaneckého vztahu. U kmenových zaměstnanců je tato situace pro HMMC složitější, poněvadž zákony stojí na straně zaměstnance. Je důležité si uvědomit, co je pro společnost důležitější vzhledem k aktuálnímu vývoji. Mít spokojené a velmi motivované zaměstnance, které lze obtížně vyloučit z pracovního procesu nebo mít zaměstnance nemotivované, s kterými je možné kdykoli ukončit pracovní vztah? Pokud fluktuace bude narůstat, je preferována první verze. Pokud se míra fluktuace bude pohybovat pod adekvátní hladinou, je lepší na sebe vzít zodpovědnost, mít více kmenových a spokojených zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců s vedením společnosti a s jeho přístupem zaměstnanec vždy ocení. Vstřícnost se může

projevovat šířením pozitivní reklamy o firmě nebo zvýšenou výkonností a tedy následným vzrůstem loajality.

Neloajálnost se nejčastěji projevuje v míře fluktuace. Ta se v průběhu posledních 5 let enormně snížila. V roce 2008 dosahovala 35 %. Za rok 2012 byla určená míra fluktuace na 7,5 %. Obecně se fluktuace v ČR pohybuje kolem 12 %, ale ideální je, pokud osciluje kolem hodnoty 7 %. Fluktuace má své kladné i záporné stránky. (22)

Pro větší přehlednost byla vytvořena Tabulka 4.1 Návrh změny zobrazující jednotlivé motivační prvky, jak se mají měnit, proč se mají měnit a jejich časová a finanční náročnost. Některé buňky nejsou vyplněny, jelikož bližší určení je velmi spekulativní. Záleží jen na společnosti, jak hodně bude chtít a moci investovat, jak dlouho a jakým způsobem bude dané prvky podporovat. Jednotlivé propočty, které byly potřebné pro zadání výsledků do tabulky, jsou uvedeny jako *Příloha číslo 7 Propočty k Tabulce 4.1 Návrh změny*.

Tabulka 4.1 Návrh změny

Motivační prvek	Důvod změny	Průběh změny	Finanční náročnost	Časová náročnost
1. Podíl na zisku - viz Přílohy (4.6)	Větší zainteresovanost zaměstnance	Zajistit větší informovanost zaměstnanců, jak svou prací přispějí k ziskovosti společnosti a tedy i k větším finančním bonusům, které jsou jim vypláceny z obrátu společnosti.	Min: 34,419 mil. Kč/rok Max: 73,755 mil. Kč/rok	N/A
2. Půjčky - viz Přílohy (4.7)	Závazek/vděčnost zaměstnance ke společnosti	Nastavit výhodné smluvní vztahy u vybrané finanční společnosti.	N/A	N/A
3. Příspěvky na dovolenou - viz Přílohy (4.8)	Chybějící finanční benefit	Při čerpání dovolené v rámci firemní dovolené 1 x/ rok poskytnutí finančního příspěvku.	Min: 2,25 mil. Kč/rok Max: 4,5 mil. Kč/rok	N/A
4. Smluvní rekreace -	Benefit „sleva u cestovních agentur“ není	U vybrané cestovní agentury dohodnout omezenější množství slev, které bude více	N/A	N/A

viz Přílohy (4.9)	plně využíván	využíváno. Zaměřit se na rekreace, které jsou pro zaměstnance zajímavé (zjistit dotazníkovým šetřením)		
5. Společné rekreace/ výlety - viz Přílohy (4.10)	Zvýšení komunikace ne/ formální, zlepšení vztahů, projev zájmu o zaměstnance v jejich volném čase, smazávání interkulturních rozdílů	1x – 2x ročně zorganizovat společné rekreace na které se mohou zaměstnanci dobrovolně přihlásit	Min: 1,2 mil. Kč/rok Max: 8,4 mil. Kč/rok	N/A
6. Cluby sport/ kultura - viz Přílohy (4.11)	Zvýšení komunikace ne/ formální, zlepšení vztahů, projev zájmu o zaměstnance v jejich volném čase, smazávání interkulturních rozdílů	Založit club, kde se mohou zaměstnanci scházet, trávit spolu aktivně čas nebo zařídit předplatné (slevy) u již zaběhlých clubů	Min: 0 Kč/rok Max: 0,5 mil. Kč/rok	N/A
7. Školení - viz Přílohy (4.12)	Zvýšení znalostí a rozvoje zaměstnanců	Zvýšit obsáhlost dosavadních školení	Min: 1,05 mil. Kč/školení	Min 10 dní celý závod
8. Kroužky jakosti – viz Přílohy (4.13)	Zvýšení komunikace, spolupráce, koordinace práce, znalostí o problematice v automobilové m průmyslu	Vymezení prostor v závodu a zajištění vybavení. Výběr zaměstnanců, kterým bude nabídnuto členství v kroužku jakosti. Průběžné proškolení zaměstnanců dle řešené problematiky.	N/A	Založení kroužků trvá přibližně půl roku. První výsledky lze očekávat přibližně po 2 letech od vzniku kroužku.

9. Komunikace - viz Přílohy (4.14)	Snížení strachu, spekulací, zvýšení efektivnosti práce	Častější a užší kontakt s kolegy, rozšíření témat hovoru jak firemních tak soukromých.	N/A	N/A
10. Informovanost - viz Přílohy (4.15)	Snížení strachu, spekulací, zvýšení efektivnosti práce	Častější a užší kontakt s kolegy, rozšíření témat hovoru jak firemních tak soukromých.	N/A	N/A
11. Častější hodnocení a odměňování - viz Přílohy (4.16)	Dosavadní hodnocení a odměňování není z pohledu zaměstnance spjato s výkonem	Více navázat na kladné či záporné činy zaměstnanců	N/A	N/A
12. Zvýšení množství pochval (formální/ neformální) – viz Přílohy (4.17)	Nerovnoměrnost mezi vyjádřením kladné a záporné pochvaly. Finančně nenáročný krok, který dělá divy.	Častější obchůzky na pracovišti, vyvážení formy vyjádření kladné a záporné pochvaly. Nebrat kladné věci jako samozřejmost.	N/A	N/A

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní vedoucí HR s navrženými změnami souhlasí, ale zároveň konstatuje, že nejsou všechny možné a zcela proveditelné. Důvodem je jasná představa korejského managementu o chodu společnosti, které se úplně neztotožňuje s ideály českých zaměstnanců. Otázkou tedy je, jak moc stojí korejské vedení o loajální zaměstnance, když nechce o změnách, kompromisu a vstřícných krocích, které se neztotožňují s korejskou kulturou ani slyšet. Další možností, proč nedochází ke vzájemným kompromisům, může být neinformovanost korejského vedení českým managementem. Když zesumírujeme postavení českého managementu, dojde k závěru, že pokud se daný manažer neprohřeší proti pravidlům společnosti, plní si své povinnosti a je poslušný, má zajištěn téměř stabilní plat až do důchodového věku. Práce je navíc zvládnutelná. Situace na trhu práce a zvláště v Moravskoslezském kraji je více než kritická. Vznášet tedy návrhy na korejské vedení, které

by se mělo podřídit, je možné přirovnat k dráždění hada bosou nohou. Tento stav je ale pouze dedukcí, která byla odvozená na základě chování a komentářů s hlavním managerem pro Lidské zdroje.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení současného stavu motivačního programu ve společnosti s doporučením, jak změnit části či úplné celky motivačních prvků, tak aby společnost fungovala na základě zvýšené loajality zaměstnanců. Dle názoru autorky byl cíl diplomové práce splněn.

Po srovnání současného stavu ve společnosti s teoretickou částí práce bylo zjištěno, že mezi tyto prvky v konkrétní situaci patří hlavně důraz na komunikaci a snaha o empatii, zvláště pokud spolu spolupracují zástupci jednotlivých kultur. Důležité je, aby zaměstnanci obou stran byli schopni a ochotni dospět k vzájemnému kompromisu a toleranci. Pro jednotlivé kroky jsou vhodná společná setkání jak formální, tak neformální povahy. Situaci nahrává i společná volnočasová zábava. Korejci se rádi setkávají, popíjejí alkohol a zpívají. Češi a zvláště v oblasti Moravskoslezského kraje se také rádi scházejí a komentují fotbalová utkání za doprovodu hlasitého zpěvu se sklenicí piva, které je pro tuto oblast typické.

Obě strany si musí uvědomit, že kultura je velmi vlivná, ale pokrok doby také. I toto je jeden z důvodů, proč se loajalita v průběhu času měnila a vyvinula se v tolerantní oboustranný vztah zaměstnance k zaměstnavateli a naopak. K tomu, aby mohl celek fungovat, je zapotřebí obou částí. Celá práce je rozdělena na analytickou a praktickou část. V teoretické části bylo využito odborné literatury věnující se této oblasti a dále vybrání metod, které jsou vhodné pro zjištění skutečného stavu. Při výběru metod byl brán zřetel na požadavky společnosti Hyundai. Takto byla zvolena forma sekundární analýzy dat, kde bylo využito dotazníkového šetření, rozhovorů s HRM, některými zaměstnanci a Paretova analýza, finanční náročnost investice a také upravená metoda Mystery shoppingu, kterou nebylo možné provést v učebnicovém provedení.

Díky aplikací těchto metod byl zjištěn současný stav, který byl vyhodnocen a srovnán s teoretickými částmi textu. Společnost má nedostatky ve všech 4 oblastech A, B, C i D, které jsou inspirovány *Grafem 2.3 Model celkové odměny*. Nevětší nedostatky jsou ve skupině D, která představuje nehmotné a společné prvky. Další negativa jsou spojená se strukturou benefitů. Ač je tato oblast prozatím hodnocená velmi kladně, v budoucnu by mohly nastat problémy. Základní problémy jsou spojeny s komunikací, nízkým zájmem zaměstnavatele o zaměstnance a také s rozdílným hodnocením kmenových zaměstnanců a pracovníků najatých externí agenturou. Pro tyto problémy byla zformulována doporučení pro zlepšení stavu ve společnosti.

Mezi hlavní zlepšovací návrhy patří zavedení častějších školení. V diplomové práci byly navrženy tři tematické okruhy, které jsou v současném stavu nezbytné. Mezi okruhy pro školení patří daňový systém, funkce odborů, vize, cíle a CSR společnosti. Zaměstnanci by měli mít možnost nejen kvalifikace na svou pozici, ale i rekvalifikace pro jiné pozice. V *Příloze číslo 5* je matematicky podložená finanční a časová náročnost školení.

Hodnocení je také zaměstnanci vnímáno negativně, ač jsou pracovníci seznámeni s hodnotícím systémem, který je popsán výše v praktické části. Pracovníci vědí jak často a kým jsou za docházku a jiné pracovní aktivity hodnoceni. Jediné, s čím výrazně nesouhlasí, je následná výše finančního ohodnocení. I toto je možnost pro diskusi. Společnost samozřejmě nemůže finančně ohodnotit kdejaký krok, ale rozhodně je zde opět prostor pro debatu a vysvětlení postupu.

I samotná společnost je za své kroky ohodnocená a to snižující se mírou fluktuace v posledních letech. Dá se říci, že pokles byl téměř dehberoucí. Fluktuace, která se momentálně vyskytuje, je hlavně zapříčiněná nezodpovědností zaměstnanců a také nadhodnocením své práce a přínosu u mladších zaměstnanců. V korejské kultuře se obvykle v rámci hierarchie společnosti postupuje na základě dlouhodobé kladné spolupráce a tedy i věku. Nadřízený by měl být zpravidla starší, než jeho podřízený. V této spojitosti jsou většinou přijímání mladí zájemci o práci a ve velké míře i absolventi, které by si společnost ráda vychovala k obrazu svému. Bohužel tito členové firmy velmi rychle nabudou mylného dojmu, že jsou odborníky ve svém oboru a že je společnost HMMC dostatečně neoceňuje a proto se vydávají za svou kariérou dále.

Oblast benefitů je využívána jen z 1/5. Proto byla navržena struktura benefitů, která byla upravena o více společných volnočasových aktivit. Jednalo by se především o hromadné rekreace a společenské kluby sportovní či kulturní povahy. Cílem by bylo navýšení identity ke společnosti a také zlepšení komunikace jak mezi zaměstnanci samotnými, tak mezi zaměstnanci a vedením. Zlepšení komunikace bylo dalším krokem, kde byly doporučeny změny. Základem je větší empatie nadřízených a snaha o naslouchání požadavkům řadových zaměstnanců. Management by měl častěji komunikovat s podřízenými, debatovat, chválit, ale i také přímo neformálně napomenout zaměstnance. Důležité je, aby zaměstnanec tyto kroky vyhodnotil jako zájem nadřízeného o potřebnost jeho osoby a jeho práce.

Pokud společnost chce, aby byl zaměstnanec loajální, měla by být loajální i ona k němu. Tento vztah doposud nefunguje vzhledem k možnostem kmenových zaměstnanců a zaměstnanců nájímaných externí agenturou. V této oblasti by mělo dojít ke koordinaci. Rozdíly mezi jednotlivými skupinami by měly být smazány. Proč by měl zaměstnanec jednat

férově, když chování společnosti je neloajální? Zaměstnanec rozhodně nebude zajímat argument vztahující se na rozdíl mezi kmenovým a agenturním zaměstnancem. Bude ho zajímat to, že odvádí stejnou práci jako kmenový zaměstnanec, ale ve finále má méně než on.

V celkovém hodnocení uspěla společnost velmi kladně. Významné kroky dosahuje díky vztahu k společenské odpovědnosti firem, nadprůměrné mzdě, široké škále benefitů, hodnotícím systémem, snaze o komunikaci a snižování interkulturních nedorozumění díky kulturním tréninkům. Zaměstnanci si příliš neuvědomují ekologicky zaměřenou výrobu HMMC. Vůbec se o této oblasti nezmiňují. Je patrné, že to berou jako samozřejmost. Kdyby společnost nepodporovala CSR, jistě by byl tento nedostatek zaměstnanci zmíněn. Tento fakt zobrazuje teorii hygienických faktorů Hertzbergovy teorie. Informace, které by měly být zaměstnancům známy, jsou doporučeny ke konzultaci jako část tématu, které má být proškoleny. Společnost má výrazné nedostatky v oblasti TQM (Total Quality Management). Časové a finanční nároky, které nová řešení obsahují, jsou v porovnání s jejich přínosem minimální.

Seznam použité literatury

- (1) AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (2) BAGAD, V. S. *Total Quality Management*. Pune: Vikram Printers, 2008, 238 s. ISBN 81-B431-237-7
- (3) BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284s. ISBN 80-251-0374-9
- (4) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Prah: Grada 2009, 98s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- (5) FREHR, Hans-Ulrich. *Total Quality Management*. Brno: Unis publishing, 1995, 258 s. ISBN 3-446-17135-5.
- (6) KEENANOVÁ, Kate. *Průvodce manažera motivování*. Brno: Ando Publishing, 1995, 58s. ISBN 8086047091.
- (7) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215s. ISBN 978-80-247- 2497-3.
- (8) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN: 978-80-247-2202-3.
- (9) KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- (10) MACUROVÁ, Pavla. *Řízení jakosti B*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
- (11) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- (12) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008, 256 s. ISBN 978-80- 247-2424-9.
- (13) STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004, 122s. ISBN 80-86324-43-5.
- (14) STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: Meritum, 2009. 912s. ISBN 978-80-7357-429-1.
- (15) THOMSON, Rosemary. *Managing people*. London: ASPI Wolters Kluwer, 2006, 248 s. ISBN: 0 7506 5618 2.
- (16) URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010, 166s. ISBN 978-80-247-3176-6.

- (17) VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007, 204 s. ISBN 978-80-247- 1782-1.
- (18) VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských vztahů*. Praha: Grada, 2011, s. ISBN 978-80-247- 3948-9.
- (19) POKORNÝ, Miroslav. *Problematika loajality a poctivosti zaměstnanců a manažerů*. In: Loajalita.cz [online]. 2008 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.loajalita.cz/?page=c-c3>
- (20) KLEINING, John. *Stanford encyclopedia of philosophy*. [online]. 2008 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://plato.stanford.edu/entries/loyalty/>
- (21) *Hyundai Motor Manufacturing Czech*. [online]. 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: http://www.hyundai-motor.cz/download/Environmentalni_prohlaseni_2011.pdf
- (22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra inflace*. [online]. 2013 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- (23) *Warex. Školy a školky*. [online]. 2013 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.warex.cz/cz/skoly-a-skolky>
- (24) *Ihned.cz*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61933770-skoda-auto-nasleduje-konkurenci-svym-lidem-zvysila-platy-o-dve-procenta>
- (25) *Čt24*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://m.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/269430-odbory-hyundai-chystaji-stavkovou-pohotovost-a-mluvi-o-zastrasovani/>
- (26) *Fluktuace – diagnóza a léčba*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

Seznam zkratek

A/N – Ano/ Ne

Apod – a podobně

Bil. - bilionů

CSR – Corporate Social Responsibility, Společenská zodpovědnost firem

DOE – Design of Experiments

FMEA – Failure Mode and Effects Analysis

Franc. – francouzského

Hod – hodina

HMMC – Hyundai Motor Manufacturing Czech

HR – Human Resources (lidské zdroje)

Kč – Koruny české

Lat. – latinsky

Man. – management

Min - minimálně

MT – technicko hospodářský pracovník, zaměstnanec ve společnosti HMMC

N/A - Not Available nebo Not Applicable, tedy nedostupné nebo neaplikovatelné

QFD – Quality Function Deployment

THP – technicko hospodářský pracovník

TQM – Total Quality Management

TT – operátor ve výrobě, zaměstnanec společnosti HMMC

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2014

Kudmila Šarbořáková

jméno a příjmení studenta

